แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

นางสาวอัญชิสา ชำนาญ

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2569

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

นางสาวอัญชิสา ชำนาญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2569

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9
ผู้วิจัย : นางสาวอัญชิสา ชำนาญ
ปริญญา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร
รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม
ปีที่สำเร็จการศึกษา : 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 263 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.27-0.86 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินแนวทาง

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1.1) ความคิด ความเข้าใจระดับสูง 1.2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 1.3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 1.4) วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 1.5) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนีสูงสุด คือ การคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 15 แนวทาง โดยใช้คู่มือการพัฒนา ประกอบด้วย 3.1) หลักการ 3.2) วัตถุประสงค์ 3.3) เนื้อหา 3.4) กระบวนการพัฒนา และ 3.5) การวัดและประเมินผล วิธีพัฒนาตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 และมีผลการประเมินแนวทางโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา

_____อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : Development Guidelines for Strategic leadership of Administrators educational, Network for Promoting the Efficiency of Special Education Centers, Educational Area 9
Author : Miss Unchisa Chamnan
Degree : Master of Education (Education Administration)
Rajabhat Mahasarakham University
Advisors : Dr.Pongphop Phoojomjit
Associate Professor Dr.Kritkanok Duangchatom
Year : 2026

ABSTRACT

The purposes of this research were to investigate the components and indicators of strategic leadership of school administrators, examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs of strategic leadership, and explore guidelines for developing strategic leadership of school administrators in the Educational Service Network of Special Education Center, Educational Region 9. The research was conducted in three phases. Phase 1 examined the components and indicators through semi-structured interviews with five experts. Phase 2 investigated the current conditions, desirable conditions, and priority needs. The sample consisted of 263 school administrators and teachers. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with a reliability coefficient of .92 and discrimination indices ranging from 0.27 to 0.86. The statistics used for data analysis were mean and standard deviation. Phase 3 focused on development guidelines using semi-structured interviews and guideline evaluation forms.

The findings revealed that: 1) The components and indicators of strategic leadership of school administrators consisted of five aspects: 1 .1) higher-level thinking and understanding, 1 .2) the ability to utilize input factors in strategic formulation, 1 .3) expectations and opportunity creation for the future, 1 .4) transformational thinking, and 1 .5) vision formulation. 2) The overall current condition and desirable condition were both at a high level. The highest priority need was transformational thinking. 3) The development guidelines consisted of 15 approaches. The development manual included: 3.1) principles, 3.2) objectives, 3.3) content, 3.4) development process, and

3.5) measurement and evaluation. The development methods were designed based on the 70:20:10 learning model. The overall evaluation of the guidelines was at the highest level.

Keywords: development guidelines, Strategic leadership, school administrators

_____Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากอาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในการให้คำปรึกษา แนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำชี้แนะในการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

กราบขอบพระคุณผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่กรุณาให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

กราบขอบพระคุณอาจารย์ทุก ๆ ท่าน และขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาโท รุ่น 52 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทุกคน ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลในการเรียน และให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ความดีงามอันพึงมีของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญุตาบูชาแก่บุพการี บิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ณ โอกาสนี้

นางสาวอัญชิสา ชำนาญ

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก
ABSTRACT ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... ง
สารบัญ ..... จ
สารบัญตาราง ..... ช
สารบัญภาพ ..... ซ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการวิจัย 4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 4
1.4 ขอบเขตการวิจัย 4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 6
1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ 8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 10
2.1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา 10
2.2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ 19
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 41
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ 58
2.5 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ 67
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น 72
2.7 แนวคิดการพัฒนาโมเดล 70:20:10 83
2.8 บริบทศูนย์การศึกษาพิเศษ 86
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 91
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย 96
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 97
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 97
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 99
ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 103

หัวเรื่อง **หน้า**

บทที่ 4 ผลการวิจัย 109
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 109
4.2 ผลการดำเนินการวิจัย 109
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 154
5.1 สรุป 154
5.2 อภิปรายผล 156
5.3 ข้อเสนอแนะ 166
บรรณานุกรม 167
ภาคผนวก 174
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 175
ภาคผนวก ข เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 180
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย 200
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ 203
ภาคผนวก จ ภาพประกอบการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 238
ภาคผนวก ฉ คู่มือฯ 244
ประวัติผู้วิจัย 284

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 47
2.2 สรุปองค์ประกอบและพฤติกรรมชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 55
2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือ 72
2.4 ประเภทความต้องการจำเป็นจำแนกตามผลการประเมินและเป้าหมาย การนำผลประเมินไปใช้ 79
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 99
4.1 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา 113
4.2 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 117
4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยรวมและรายด้าน 118
4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง โดยรวมและรายข้อ 119
4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ 122
4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต โดยรวมและรายข้อ 124
4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ 126
4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์โดยรวมและรายข้อ 128
4.9 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 139
4.10 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 143
4.11 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 151

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ 23
2.2 พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ 23
2.3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง 3 แบบ 26
2.4 การจัดการของ Blake and Mouton 27
2.5 พัฒนาการของกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ยุค 41
2.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 48
2.7 องค์ประกอบการพัฒนาผู้นำตามแนวคิดของ Dubrin 60
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย 96
4.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 .....

บทที่1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีดิจิทัล ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก การศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมศักยภาพของคนในชาติ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม (อรวี อินทร์นาค และรัตนา กาญจนพันธุ์, 2566, น. 83) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงจนกลายเป็นสังคมที่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เป็นลักษณะของ “ยุคโลกาภิวัตน์” เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ผสมผสานกับปัญหาในระบบเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนในสังคมไทยทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่าง การที่จะสามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ซึ่ง“คุณภาพของคน” คือปัจจัยที่สำคัญที่สามารถส่งเสริมให้บุคคลสามารถปรับตัว คิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขและการศึกษาถือว่ามีความสำคัญในการพัฒนาคนให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มั่นคงอย่างยั่งยืน (อรวรรณ จันทร์หล่ม, 2567, น. 362-363)

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง การพัฒนาประเทศต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาประชากรโดยการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและทั่วถึงเพื่อให้คนในประเทศมีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมการจัดการศึกษาจึงต้องมีเป้าหมายในการพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และตามความต้องการของประเทศในยุคปัจจุบัน (อธิพงษ์ เพชรสุทธิ, 2568, น. 110) ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ (2560–2579) มีกรอบแนวทางการพัฒนาการศึกษา มุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนเด็กด้อยโอกาสและผู้มีความต้องการจำเป็นพิเศษมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศทั้งยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาของประเทศยังต้องเผชิญกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความท้าทายที่เกี่ยวกับบริบทการจัดการศึกษา โอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษาและการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งการพัฒนาการศึกษากับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 5-7)

แนวโน้มดังกล่าวที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทาย จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ ให้มีการพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ในยุคปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเป็นมืออาชีพ จึงจะนำสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของผู้นำ ผู้นำเป็นกระบวนการหรือความสามารถของผู้นำที่จะใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจ ชักจูง แนะนำ ให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ ทุ่มเทกำลัง ความรู้ ความคิด ความสามารถที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถและช่วยนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (จำรัส มุ่งเฝ้ากลาง, ประสงค์ ซองนอก, มนัชชัย โคตรชาสิทธิ์, สุรวุธ คะนองมาตร และบุญเรือง รัตนเทียม, 2566, น. 4)

พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้ระบุหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจนว่า จะต้องส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการให้คนพิการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เฉพาะด้านในการออกแบบระบบบริหารและทรัพยากร ให้สอดคล้องกับความต้องการพิเศษของผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562, น. 10-12) และการศึกษาในประเทศไทย ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางในทุกระดับของระบบการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การส่งเสริมศักยภาพครูและการยกระดับคุณภาพของผู้เรียน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564, น. 3) สำหรับศูนย์การศึกษาพิเศษ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษนั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นความเท่าเทียมในการจัดบริการทางการศึกษา ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันนี้ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษาพิเศษ ที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กฤษณา สังข์ศรี, 2564, น. 46)

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและโลกในยุคปัจจุบันได้อย่างแท้จริง ซึ่งการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากร ต้องมีความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมทั้งยังต้องใช้เทคนิคหรือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำ ในการโน้มน้าวใจบุคลากรให้ร่วมมือปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ประมวล อุ่นเรือน, 2567, น. 263) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อนโยบายระดับชาติ รองรับการกระจายอำนาจและปรับตัวเข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังช่วยพัฒนาศักยภาพ

ของสถานศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เพราะการศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุดสวาสดิ์ ประไพเพชร และสุพจน์ ประไพเพชร, 2567, น. 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับการสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางขององค์กรและการนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนและความสำเร็จของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาและมีคุณภาพที่ดีขึ้น โดยต้องใช้ความฉลาดเชิงกลยุทธ์เพื่อสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีวิสัยทัศน์ เข้าใจสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากรและความสามารถนำกระบวนการต่าง ๆ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาและคุณภาพที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน (Saepul Palah, 2021, pp. 2041-2042)

ศูนย์การศึกษาพิเศษเป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีรวมทั้งสิ้น 77 แห่งทั่วประเทศ จัดให้ความช่วยเหลือระยะแรกเริ่มหรือแรกพบความพิการเตรียมความพร้อมและส่งต่อ การส่งเสริม สนับสนุน และจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการเฉพาะบุคคล นอกจากนี้ยังจัดอบรมและพัฒนาดูแลผู้พิการบุคลากรที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการให้บริการ พื้นฟูสมรรถภาพคนพิการโดยครอบครัวและชุมชนด้วยระบบบริการทางการศึกษา จัดระบบสารสนเทศด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ ตลอดจนสนับสนุนการจัดการเรียนร่วมและประสานงานการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการในจังหวัด โดยมีสวัสดิการเรียนฟรี การพัฒนาศักยภาพผู้พิการและสนับสนุนสื่อ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาสำหรับผู้พิการ ศูนย์การศึกษาพิเศษได้รับงบประมาณจัดสรรจากภาครัฐ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับเด็กพิการ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายเรียนฟรี 15 ปี และการสนับสนุนอเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาสำหรับคนพิการ (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2565, น. 12) สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ มาตรา 3 กล่าวว่า คนพิการซึ่งเป็นบุคคลมีข้อจำกัดในการปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วมทางสังคม เนื่องจากมีความบกพร่องทางการเห็น การได้ยิน การเคลื่อนไหว การสื่อสาร จิตใจ อารมณ์ พฤติกรรม สติปัญญา การเรียนรู้ หรือความบกพร่องอื่นใด ประกอบกับมีอุปสรรคในด้านต่าง ๆ และมีความต้องการจำเป็นพิเศษทางการศึกษาที่จะต้องได้รับความช่วยเหลือด้านหนึ่งด้านใด เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วมทางสังคมได้อย่างบุคคลทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น. 1–3) ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษ การบริหารงานและการวางแผนอย่างเป็นระบบ จะช่วยสนับสนุนการดำเนินนโยบายและแนวทางการพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้การบริหาร

จัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (ฐานิส แป้นธัญญานนท์ และสาลินี มีเจริญ, 2568, น. 371-372)

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้มีความสนใจศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารในพื้นที่ดังกล่าว และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพของผู้เรียนต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 เป็นอย่างไร

1.2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยตามระยะการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1) กลุ่มนักวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน 2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระหว่างเดือนตุลาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2568

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร จำนวน 664 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และ 2) ครูผู้สอน จำนวน 643 คน จาก ศูนย์การศึกษาพิเศษ 9 แห่ง ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 263 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งหมด และ 2) ครูผู้สอน จำนวน 242 คน โดยใช้วิธีการเทียบจำนวนประชากรครูผู้สอนทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, อ้างถึงใน ไพศาล วรคำ, 2564, น. 467) ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ปีการศึกษา 2568 จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน ที่กำหนดไว้

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมจากการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วย ดังนี้ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2568 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2569

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ในด้านที่สอดคล้องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะ

ไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษา และมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเชิงประจักษ์ในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 กำหนดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ ด้านบริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 หรือสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษที่มีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือรางวัลเชิงประจักษ์ในการบริหารสถานศึกษา

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ในการวิจัยระยะที่ 2

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย

ช่วงระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2569

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยแนวการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์และใช้กลยุทธ์อย่างเหมาะสม สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

1. ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพรวมของสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่ซับซ้อนและลึกซึ้ง ใช้การคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการสร้างสรรค์ ใช้ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ด้วยวิสัยทัศน์ โดยใช้ทักษะการคิดขั้นสูงนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต วางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ คิดเชิงรุกในการแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาส รวมทั้งวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไข และขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านวิธีคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคิดเชิงสร้างสรรค์และเชิงระบบ เชื่อมโยงข้อมูลอย่างมีเหตุผล คิดแบบองค์รวม และประยุกต์แนวคิดเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน รวมทั้งเปิดรับการเปลี่ยนแปลง คิดนอกกรอบ และนำแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดภาพอนาคตและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างกว้างและชัดเจน โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีทิศทาง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง วิธีการปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยใช้คู่มือเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความเป็นจริงในปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยวัดจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยวัดจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความแตกต่างหรือผลต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยวัดจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 หมายถึง ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด 9 จังหวัด คือ 1) ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 จังหวัดขอนแก่น 2) ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดอุดรธานี 3) ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดบึงกาฬ 4) ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดมหาสารคาม 5) ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดกาฬสินธุ์

6) ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดสกลนคร 7) ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดหนองบัวลำภู 8) ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดเลย 9) ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดหนองคาย

ศูนย์การศึกษาพิเศษ หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทเป็นศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มและการเตรียมความพร้อมให้แก่คนพิการทุกประเภทตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการจนตลอดชีวิต รวมทั้งจัดการอบรมแก่ผู้ดูแลคนพิการ ครู บุคลากร และชุมชน อีกทั้งยังมีหน้าที่จัดหาและให้บริการสื่อ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการช่วยเหลืออื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนพิการให้เหมาะสมตามศักยภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ รองผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพที่ 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ ศูนย์การศึกษาพิเศษ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพที่ 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ

ผลจากการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ดังนี้

1.6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.6.1.1 ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษและการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน

1.6.1.2 ทำให้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 อย่างเป็นระบบและมีข้อมูลเชิงประจักษ์รองรับ

1.6.1.3 ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดทางวิชาการในการศึกษา วิจัย และพัฒนางานด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการศึกษาพิเศษต่อไป

1.6.1.4 ได้ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการสำหรับนักวิจัย นักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษา ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6.2 ประโยชน์การนำผลการวิจัยไปใช้

1.6.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

1.6.2.2 กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดนโยบาย และจัดโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของพื้นที่

1.6.2.3 หน่วยงานต้นสังกัดสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางส่งเสริม สนับสนุน และติดตามการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์การศึกษาพิเศษได้อย่างเหมาะสม

1.6.2.4 สถานศึกษาสามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
5. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ
6. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น
7. แนวคิดการพัฒนาโมเดล 70/20/10
8. บริบทสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหารงาน หมายถึง กระบวนการนำทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบโดยประกอบด้วยการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ การจัดการและการดำเนินงานตามแผน พร้อมทั้งมีระบบควบคุม กำกับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารต้องอาศัยการพิจารณาบริบทขององค์กรทั้งด้านทรัพยากรและบุคลากรที่มีอยู่ ในอดีตการบริหารมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเป็นหลัก แต่ปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจัดการสภาพแวดล้อมรอบด้านที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเทคนิคและเครื่องมือในการบริหารแผนงานและโครงการ โดยเน้นค่านิยมสำคัญ เช่น การคำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) ความเป็นธรรมในสังคม (Social Equity) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา ทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อยกระดับการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนให้องค์กรปรับตัวและพัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (บุษกร สุขแสน, 2557, น. 1) ทั้งนี้ มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

ธีระพล เพ็งจันทร์ (2555, น. 51) กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การประยุกต์ใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารอย่างประหยัด และเกิด

ประโยชน์สูงสุด การที่ผู้บริหารจะสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์และบริบทแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือผู้ที่สามารถผสมผสานศาสตร์การบริหารเข้ากับศิลปะในการประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

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

Bartol (1991, pp. 12-13, อ้างถึงใน บุษกร สุขแสน, 2557, น. 1-2) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) เป็นการผสมผสานกับแนวคิดการจัดการ (Management) โดยทั่วไป คำว่า “การบริหาร” มักใช้ในบริบทของการดำเนินงานภาครัฐ ซึ่งมีลักษณะต่างจากภาคธุรกิจ เนื่องจากไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไร หากแต่เน้นการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงสาธารณะ และสะท้อนเจตนารมณ์ของการลงทุนภาครัฐที่ไม่มุ่งตอบแทนเชิงกำไร ในทางรากศัพท์ “การบริหาร” (Administration) มาจากภาษาละตินคำว่า Administrae ซึ่งหมายถึง “ช่วยเหลือ” (Assist) หรือ “อำนวยการ” (Direct) อีกทั้งยังสัมพันธ์กับคำว่า Minister ที่สื่อความหมายถึง “การรับใช้” (Serve) หรือ “ผู้รับใช้” (Servant) กล่าวโดยสรุป ความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administrator หมายถึง การดูแลติดตามและอำนวยการสิ่งต่าง ๆ ส่วนความหมายที่ใช้ในปัจจุบันอาจอธิบายได้ว่า “การทำงานให้สำเร็จ”

Oxford Dictionary (1998, อ้างถึงใน สร้อยตระกูล(ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2550, น. 3) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “การบริหาร” ว่าเป็นการจัดการ (ทางธุรกิจ) อย่างไรก็ตามความแตกต่างของสองคำนี้อาจอธิบายได้คือ การบริหารเกี่ยวข้องกับการสร้างหรือการกำหนดนโยบาย (Policy) ส่วนการจัดการเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ การบริหารเป็นการกระทำของนักบริหารในระดับสูงขององค์การส่วนการจัดการเป็นการกระทำของนักบริหารในระดับที่ต่ำลงมา การบริหารเกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการจัดการเรื่องการเงิน การคลัง องค์การ และบุคลากร ส่วนการจัดการเป็นการทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์โดยคนหลายคน การบริหารเกี่ยวข้องกับการเลือกในเรื่องที่มีความสำคัญอันเกี่ยวกับการอยู่รอด คุณค่า บุคลิกภาพ การเจริญเติบโต และความสำเร็จสูงสุด ส่วนการจัดการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ทำอยู่เป็นประจำ การบริหารเป็นการมองทั้งประเด็นภายนอกและภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์กับภายนอก กับประเด็นที่เป็นเรื่องภายในส่วนการจัดการนั้นเป็นการมองภายในที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ อย่างไรก็ตามปรากฏว่ามีการใช้คำทั้งสองนี้ในลักษณะที่แทนกันได้ ในกรณีที่ผู้ใช้ไม่เน้นความแตกต่างดังกล่าว โดยเห็นว่าเป็นสิ่งเดียวกัน จึงควรตระหนักว่าคำทั้งสองคำนี้ โดยทั่วไปอาจใช้แทนกัน และหมายถึงสิ่งเดียวกันได้

จากการศึกษาความหมายของการบริหารดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดการเชิงระบบที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำทรัพยากรไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหน้าที่หลักคือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม อีกทั้งยังต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญ กับทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วม ความเป็นธรรมทางสังคม การกระจายอำนาจและการใช้เทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร

2.1.2 องค์ประกอบหน้าที่ทางการบริหาร

องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตาม เมื่อมีการดำเนินการก่อตั้งขึ้นมาแล้ว จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างต่าง ๆ ภายในให้เหมาะสมและเพื่อให้การบริหารจัดการอย่างมีความเป็นระเบียบ สะดวกต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้ยังรวมถึงการดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีความเจริญก้าวหน้า รวมทั้งสามารถที่จะพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไป (อโนทัย แทนสวัสดิ์ และคณะ, 2563, น. 1) ทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบหน้าที่ทางการบริหาร

ธีระพล เพ็งจันทร์ (2555, น. 47-48) กล่าวว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานถือเป็นศิลปะ (Art) ส่วนความรู้หรือทฤษฎีในการบริหารจัดการถือเป็นศาสตร์ (Science) เมื่อศาสตร์มีการพัฒนา ศิลป์ก็มีการพัฒนาเช่นเดียวกัน ความรู้ในการบริหารจัดการสามารถปรับปรุงในรูปการปฏิบัติทางการบริหารจัดการได้อย่างแน่นอน นักบริหารที่พยายามบริหารจัดการโดยปราศจากความรู้ทางการบริหารจัดการอาจต้องพึ่งโชคชะตาลางสังหรณ์ หรือการลองผิดลองถูก ส่วนประกอบของศาสตร์ในการบริหารจัดการ คือ ความรู้ที่ได้จัดระบบแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญของศาสตร์แขนงใดก็ตาม คือ วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (อาศัยหลักเหตุผล) ได้พัฒนาความรู้ ดังนั้นศาสตร์จึงประกอบด้วยความคิดเห็น ทฤษฎี ความรู้ที่สะสมไว้ โดยพัฒนามาจากสมมติฐาน การทดลอง การวิเคราะห์ ซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดของหลักวิทยาศาสตร์ (The Scientific Approach) มีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนดังนี้

1. แนวความคิดที่ชัดเจน (Clear Concept) คือ ภาพลักษณ์ด้านจิตใจของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งกำหนดโดยการสรุปจากรายละเอียดของสิ่งต่าง ๆ แนวความคิดจะต้องมีความแน่นอนสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวิเคราะห์และเป็นความรู้สำหรับผู้ปฏิบัติและนักวิทยาศาสตร์

2. วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific) หมายถึง การพิจารณาข้อเท็จจริงผ่านการสังเกตหลังจากการจัดประเภทและวิเคราะห์ข้อเท็จจริง นักวิทยาศาสตร์จะค้นคว้าหาความสัมพันธ์ของเหตุแล้วนำข้อมูลหรือสมมติฐานมาทดสอบความถูกต้อง ถ้าปรากฏว่าหลักเกณฑ์ (Principles) ซึ่งมีคุณค่าในการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน หลักเกณฑ์อาจไม่คงที่เสมอไป แต่ถือว่าเที่ยงตรง (Vaild) เพียงพอต่อการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต

3. ทฤษฎี (Theory) หมายถึง การจัดกลุ่มอย่างมีระบบของแนวคิดและหลักเกณฑ์ที่เกิดขึ้นกัน ซึ่งกำหนดโครงร่างการทำงานหรือการนำความรู้มารวมกันเป็นความสำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

บุษกร สุขแสน (2557, น. 4) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการ (The Function of Management) ได้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจทางที่ดีที่สุด เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการทำหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่มนุษย์ เพื่อให้แผนที่ตั้งไว้สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

3. การจูงใจ (Leading) เป็นกระบวนการทำหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่การออกกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติในการทำกิจกรรมขององค์การให้ได้ผลลัพธ์ตามมาตรฐานงานและเป้าหมายที่องค์การพึงประสงค์

เสนาะ ติเยาว์ (2558, น. 13) กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหาร (Management Function) หรือกระบวนการบริหาร (Management Process) เป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่ากรอบของงานบริหารมีอะไร หรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อะไรในการบริหารงาน การเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารองค์การมีแนวทางการเรียนรู้หลายแนวทางแต่ละแนวทางการศึกษา หน้าที่ทางการบริหารเป็นขั้นพื้นฐานทำให้เข้าใจได้ง่ายเพราะมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงาน เดิมขั้นตอนทางการบริหารอาจมีมากกว่านี้ แต่ที่จะกล่าวไปนี้เป็นที่ยอมรับกันในตำราบริหารสมัยใหม่ส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ด้วยกัน คือ

1. การวางแผน (Planning) คือการกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไรและจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากร ซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงาน การมอบหมายงานให้คนและการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

3. การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ กระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับงานจนได้ผลตามที่ต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบผลงานหรือเป้าหมายหรือมาตรฐานและแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น

พิชญาภา ยืนยาว (2562, น. 25-26) กล่าวสรุปว่า กระบวนการในการบริหารจัดการย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งแต่ละระดับต้องมีทักษะพื้นฐานในปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเช่นเดียวกัน แต่ความแตกต่างกันในการใช้ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management skills) และขอบเขตที่ผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนไปตามระดับของผู้บริหาร เพื่อให้ใช้ทักษะได้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังคำที่กล่าวว่า “Put the right man on the right job” นั่นเอง การที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ดังที่ Robert ได้เสนอว่า ทักษะของผู้บริหารที่สำคัญมี 3 อย่าง คือ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual Skills) โดยทักษะของผู้บริหาร มี 3 ระดับ ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการเข้าใจองค์การโดยรวม มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีวิสัยทัศน์และคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี พร้อมกับมีความคิดริเริ่ม โดยสามารถคิดกลยุทธ์วิธีต่าง ๆ หรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าออกมาได้เสมอ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงควรมี เนื่องจากต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจแผนการระยะยาวที่เกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์การ จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการคิดเพื่อวางแผนองค์การต่อไป

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) เป็นทักษะที่สร้างความร่วมมือในกลุ่มงาน รู้ถึงจิตใจคน เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ รวมถึงทักษะในด้านการติดต่อสื่อสารและจูงใจคน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานกันที่ดีและเกิดการทุ่มเททำงานอุทิศให้กับองค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง เปรียบเหมือน “โซ่ข้อกลาง” ที่ทำหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาถ่ายทอดให้ผู้บริหารระดับต้น รวมถึงฝ่ายปฏิบัติการให้สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความเต็มใจ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ดังนั้นผู้บริหารระดับนี้ควรมีทักษะที่เรียกว่า “มองคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น” เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องอาศัยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการปฏิบัติงานเชิงเทคนิค รู้วิธีปฏิบัติงานและสามารถเข้าใจปัญหาด้านเทคนิคต่าง ๆ เป็นอย่างดีผู้ที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับนี้ได้จำเป็นต้องเชี่ยวชาญในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ โดยที่ผู้บริหารต้องเข้าใจการทำงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังต้องสามารถแสดงการทำงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้ และสามารถปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

จากการศึกษาองค์ประกอบหน้าที่ทางการบริหารดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีองค์ประกอบหน้าที่หลักที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการวางแผนซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแนวทางการปฏิบัติอย่างชัดเจน การวางแผนที่ดี ช่วยให้องค์กรมีทิศทางที่แน่นอนและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ เมื่อมีการวางแผนแล้วขั้นต่อมาคือการจัดองค์การ ซึ่งหมายถึงการออกแบบโครงสร้างและระบบการทำงาน จัดสรรทรัพยากร กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร เพื่อให้แผนงานที่กำหนดไว้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม หน้าที่ต่อมาคือการนำหรือภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การนำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ส่วนหน้าที่สุดท้ายคือการควบคุม ซึ่งเป็นกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากพบความเบี่ยงเบนก็จะมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างถูกต้องและบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าไว้

นอกจากหน้าที่หลักทั้งสี่ประการนี้ การบริหารยังต้องอาศัยทักษะที่หลากหลายของผู้บริหาร ทั้งทักษะด้านความคิดเชิงวิเคราะห์และการวางวิสัยทัศน์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างความร่วมมือและทักษะด้านเทคนิคเพื่อความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การบริหารที่ดีจึงเป็นทั้งศาสตร์ที่ใช้ความรู้และเหตุผล และเป็นศิลป์ที่อาศัยความสามารถในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบหน้าที่ทางการบริหารคือการวางแผน การจัดองค์การ

การนำและการควบคุม ซึ่งเกื้อหนุนกันเป็นวงจรต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.1.3 การบริหารการศึกษา (Educational Administration)

2.1.3.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารในทัศนะของบุคคลต่าง ๆ แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าใครจะพิจารณาการบริหารจากแง่มุมใดหรือฐานคิดใดเป็นหลัก หากมองจากฐานคิดที่ต่างกันความหมาย ของการบริหารก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย โดยทั่วไปนักบริหารและนักวิชาการบริหารมักจะให้ความหมายของการบริหารบนฐานคิดฐานใดฐานหนึ่ง คือ การบริหารเป็นเครื่องมือหรือการบริหารเป็นกิจกรรมหรือการบริหารเป็นกระบวนการ ถ้ามองในแง่ที่ว่าการบริหารเป็นเครื่องมือความหมายของการบริหารก็จะไปในแนวทางหนึ่ง แต่ถ้ามองว่าการบริหารเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการแล้ว ความหมายของการบริหารก็จะไปในอีกแนวหนึ่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ความหมายของการบริหารในทัศนะของบุคคลต่าง ๆ จึงค่อนข้างมีความหลากหลาย (อโนทัย แทนสวัสดิ์ และคณะ, 2563, น. 2) ทั้งนี้ในส่วนของความหมายของการบริหารการศึกษามีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2555, น. 8) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่องานอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557, น. 51) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ภารดี อนันต์นาวี (2557, น. 2) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาอาจพิจารณาว่าเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่ง หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คน ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านให้มีความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรมค่านิยม หรือคุณธรรม ส่วนด้านสังคมการเมืองและเศรษฐกิจนั้นต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

อโนทัย แทนสวัสดิ์ และคณะ (2563, น. 3) กล่าวว่า ความหมายของการบริหารการศึกษานั้น มักจะอิงอยู่กับความหมายของการบริหารทั่วไป ทั้งนี้เพราะการบริหารทั่วไปมีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษามาโดยตลอด และเนื่องจากศาสตร์การบริหารการศึกษาเริ่มพัฒนามาพร้อม ๆ กับ

ศาสตร์การบริหารอื่น ๆ ดังนั้นนักบริหารการศึกษา ตลอดจนนักวิชาการบริหารการศึกษาจึงได้รับเอาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ ทางการบริหารทั่วไปมาใช้ ด้วยเหตุนี้ความหมายของการบริหารการศึกษาจึงสอดคล้องกับความหมายของการบริหารทั่วไป ดังตัวอย่าง เช่น

1. การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่คนกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินการเพื่อทำให้คนอีกกลุ่มหนึ่ง คือ นักเรียน มีความเจริญงอกงามตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร หรือการบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือองค์การการศึกษาโดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหรือตามจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่กำหนดไว้

2. การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

3. การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคลเพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

สุวรรณี สุขสันต์ (2563, น. 48) ให้ความหมายการบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการนำทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งบุคลากร งบประมาณ เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้ และผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

จากการศึกษาความหมายการบริหารการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การนำทรัพยากรทุกด้าน ทั้งบุคลากร งบประมาณ เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวกมาจัดการอย่างเป็นระบบ โดยผ่านกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษา จุดมุ่งหมายหลักคือการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ คุณธรรม และค่านิยมที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นอกจากนี้การบริหารการศึกษายังสะท้อนถึงความเป็นศาสตร์และศิลป์ในเวลาเดียวกัน ศาสตร์คือการอาศัยหลักการและทฤษฎีทางการจัดการมาประยุกต์ใช้ ส่วนศิลป์คือความสามารถของผู้บริหารในการเลือกวิธีการ เทคนิค และแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของสถาบันการศึกษา การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงไม่เพียงทำให้ระบบการจัดการภายในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างราบรื่น แต่ยังช่วยยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและพัฒนาสังคมโดยรวม

2.1.3.2 หลักการบริหารสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2555, น. 17-18) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงหลักการบริหารดังนี้

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด จึงจะจัดงาน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม

2. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิค วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการ งานที่ทำควรมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

3. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใด ควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผลจะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2555, น. 41-45) กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษาแบ่งออกได้ดังนี้

1. การตั้งวัตถุประสงค์ (Purposing) การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การวางแผน (Planning) เป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลาย ๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ การวางแผนจะช่วยประหยัดเวลาการทำงานและการเงินเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วยโครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการขององค์การในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ การจัดองค์การเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ การผสานงาน และการผสมผสานกิจกรรมของทุกคน และเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2557) กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษา มี 9 ประการ คือ

1. ความเข้าใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติการ (Policy)
2. ใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)
3. มีความสามารถในการคาดคะเนและจัดทำแผนงาน (Planning)
4. ความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงาน (Organizing)
5. ความสามารถในการจัดบุคลากรลงในหน่วยงาน (Staffing)
6. ความสามารถในการอำนวยการบริหาร การเป็นผู้นำ (Directing)
7. การร่วมมือประสานงาน ประชาสัมพันธ์ (Coordinating)
8. ความสามารถในการจัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน (Reporting)
9. ความสามารถในการจัดการควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Budgeting)

สงบ อินทรมณี (2562, น. 356) กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางเป้าหมายการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ตระหนักและเห็นความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ในมิติต่าง ๆ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาครู ให้มีวิสัยทัศน์ตระหนักเห็นความสำคัญ และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่เรียนรู้ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการบริหารจัดการการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างโอกาสทางสังคม สร้างความเท่าเทียมกันทางสังคม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ยกระดับคุณภาพการศึกษาและคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

อโนทัย แทนสวัสดิ์ และคณะ (2563, น. 15) กล่าวว่า ในการบริหารการศึกษาจะให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ หลักการบริหารการศึกษาประกอบด้วย

1. การวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. การวางแผนและนำเทคนิคในการบริหารงาน
3. การจัดโครงสร้างและวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม
6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

จากการศึกษาหลักการบริหารการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษา คือ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วางแผนเป็นระบบ จัดโครงสร้างที่เหมาะสม ใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารทรัพยากรคุ้มค่า ประเมินผลสม่ำเสมอ และบูรณาการเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ โดยมีหลักการสำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง ได้แก่ 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงาน 2) การวางแผนและใช้เทคนิคที่เป็นระบบ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยง 3) การจัดโครงสร้างและระบบงาน กำหนดบทบาท หน้าที่ และการประสานงานอย่างเหมาะสม 4) ภาวะผู้นำและการอำนวยการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือของบุคลากร 5) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทั้งงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์

6) การติดตามและประเมินผล เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนางานต่อเนื่อง และ 7) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารการจัดการเรียนรู้และเพิ่มโอกาสทางการศึกษา

2.2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ในประเด็น 1) แนวคิด ความสำคัญ และความหมายของภาวะผู้นำ 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำ และ 4) พัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 แนวคิด ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่า มีความน่าสนใจและมีความท้าทายมากหัวข้อหนึ่งของการศึกษาด้านพฤติกรรมขององค์การ แต่ขณะเดียวกันคำว่า “Leadership (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ)” ยังถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากคำหนึ่ง ดังที่ Stogdill (1974, อ้างถึงใน สุเทพ พงศรีวัฒน์, 2550, น. 13) ที่กล่าวไว้ว่า จำนวนนิยามของคำ Leadership มีมากมายพอ ๆ กับจำนวนบุคคลที่ให้คำนิยามนั้น ซึ่งในการศึกษาผู้นำในอดีตมักจะมองไปที่คุณลักษณะของผู้นำเป็นหลัก โดยมองว่าคนที่จะนำคนได้มีลักษณะอย่างไรก่อน แต่ในระยะหลัง ๆ ก็หันไปเน้นที่พฤติกรรมมากยิ่งขึ้น โดยมองว่าพฤติกรรมแบบใดที่จะนำคนได้ดีที่สุด แต่ในท้ายที่สุดก็ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น โดยมองว่าสถานการณ์ใดต้องการผู้นำแบบใด (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2557, น. 34)

การศึกษาภาวะผู้นำได้กระทำกันมานานแล้ว และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมาก อย่างไรก็ตามในการศึกษาเหล่านั้นจะมีแนวทางการศึกษาไม่แตกต่างกันนัก ดังที่ Yukl (1989, p. 7-8, อ้างถึงใน ปองภพ ภูจอมิจิตร, 2555, น. 78-79) ได้สรุปแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของงานวิจัยได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ศึกษาอำนาจ-อิทธิพล (Power-influence approach) ของผู้นำ 2) ศึกษาคุณลักษณะ (Trait approach) ของผู้นำ 3) ศึกษาพฤติกรรม (Behavior approach) ของผู้นำ และ 4) ศึกษาสถานการณ์ (Situational approach) ของผู้นำ กล่าวคือ

1. อำนาจ-อิทธิพล (Power-influence approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากอำนาจ- อิทธิพลของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเน้นหรือพิจารณาที่ขนาด ชนิดและการใช้อำนาจของผู้นำ ดังที่ยอมรับกันแล้วว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะนอกจากจะทำให้มีอิทธิพลต่อลูกน้องแล้วยังสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานของผู้นำในระดับเดียวกันต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง รวมทั้งบุคคลภายนอกหน่วยงานและองค์การได้ ในการศึกษาวิจัยชนิดนี้นักวิจัยจะมีคำถามที่ต้องการคำตอบอยู่หลายคำถาม ได้แก่

1.1 อะไรคือแหล่งของอำนาจผู้นำ ลักษณะเฉพาะใดของผู้นำและในสถานการณ์เช่นไรที่ทำให้ผู้นำมีอำนาจ

1.2 ทิศทางการเพิ่มและลดอำนาจของผู้นำจากกระบวน การแลกเปลี่ยนอิทธิพลเป็นอย่างไร นอกจากนั้น การที่ต้องวิเคราะห์อำนาจของผู้นำพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์อำนาจของ

หน่วยงานและกลุ่มคน ทำให้การประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำมุ่ง เน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์การต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อันเนื่องมาจากใช้กลยุทธ์อิทธิพลของผู้นำ

2. พฤติกรรม (Behavior approach) การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้น มักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบ้างของผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือผู้นำทำอะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะทำการศึกษากิจกรรมต่าง ๆ ของงานบริหารของผู้นำและเวลาที่ผู้นำใช้ในแต่ละกิจกรรมในระยะต้น ส่วนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นศึกษาภาระหน้าที่หรืองานของผู้นำแต่ละชนิด เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ กับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ (Critical incident) ของการบริหาร

3. คุณลักษณะ (Trait approach) การศึกษาวิจัยแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น การทำงานไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การสามารถหยั่งรู้ใจคนได้ การคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำอย่างน่ามหัศจรรย์ และมีพรสวรรค์ในการชักจูงคนได้อย่างเหลือเชื่อ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมากในทศวรรษที่ 1930 (ระหว่าง ค.ศ.1930-1940) แต่ก็ไม่มีงานวิจัยใดยืนยันได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคุณลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร จึงทำให้นักวิจัยให้ความสนใจในคุณลักษณะของผู้นำน้อยลงตามลำดับ อย่างไรก็ตามได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่จำเป็นสำหรับงานของผู้นำแต่ละประเภทอย่างไร และในสถานการณ์ที่แตกต่างกันคุณลักษณะใดที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้

4. สถานการณ์ (Situational approach) การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น จะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอกองค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์นี้ แยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้นการวิจัยประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำต่างองค์การ ต่างระดับ เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สองมุ่งที่จะศึกษาว่า สถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งไม่เหมาะสำหรับทุกสถานการณ์ หรือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์

2.2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย ต่อมาในยุคแห่งการเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตนมีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การและรูปแบบการทำงานขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายมาเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น ดังนั้นในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบหรือควบคุมได้อย่างทั่วถึง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำเก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย (Hartog and Koopman, 2001, pp. 267-270) ทั้งนี้ในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง และคำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดรับชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำกีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด (ปองภพ ภูจอมจิตร, 2555, น. 18) จากที่กล่าวมาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยผู้วิจัยรวบรวมเพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Leadership Studied)

จากการวิจัยของ Ronald Lippitt and Ralph White แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่าที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1930 พบว่า ผู้นำมี 3 แบบ (วิภาดา คุปตานนท์, 2551, น. 242) คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบเผด็จการมีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ และอาจแสดงความก้าวร้าวได้

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้ และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

ทั้งนี้จากการศึกษาดังกล่าว พบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม การศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำได้เปลี่ยนมาสู่การให้ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำซึ่งมีการแสดงออกในด้านต่าง ๆ เช่น ในการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่ง Robert Tennenbaum and warren Schmidt ได้ทำ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจ ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันโดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด พฤติกรรมของผู้นำมีทั้งเป็นแบบอัตตนิยมและประชาธิปไตย (วิภาดา คุปตานนท์, 2551, น. 243-244)

ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) และ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration)

1. พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

2. พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุนและสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ หรือมุ่งคน	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง หรือมุ่งงาน
- เป็นกันเอง - ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา - ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา - เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา - คอยช่วยเหลือสนับสนุน - รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับ บัญชา	- วางแผน - ประสานงาน - สั่งการ - แก้ไขปัญหา - ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา - ตำหนิงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน - สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งสร้างน้ำใจ
(วิภาดา คุปตานนท์, 2551, น. 244)



ภาพที่ 2.2 พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
(วิภาดา คุปตานนท์, 2551, น. 244)

2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan University Studies)

การศึกษาของนักการศึกษากลุ่มนี้เกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับกลุ่มแรก คือ ในปี 1947 โดยมี Likert เป็นผู้นำมีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ด้านแบบของภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ 1) แบบมุ่งงาน (Job-centered) 2) แบบมุ่งคน (Employee centered) ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบไม่แยกกันโดยอิสระ แต่ตั้งอยู่บนแกนเดียวกัน ทำให้ค้นพบแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ในขณะที่นักการศึกษากลุ่มแรกค้นพบภาวะผู้นำ 4 แบบ ประการที่สาม กลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ภาวะผู้นำที่มุ่งคน

การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกัน ใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ (มัลลิกา ต้นสอน, 2554, น. 52)

1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของคนงาน

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำแบ่งได้เป็นด้าน คือ

3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ซึ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตารางมิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-Oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน

3. การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Participative Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ

3.1 การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) คือ การที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียวโดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย (No in fluencies by others)

3.2 การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่าง ๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ สรุปว่าการตัดสินใจเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

3.3 การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้ว อภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่าง ๆ ที่ดี ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ และผลการตัดสินใจถือเป็นการดสินใจของกลุ่ม

3.4 การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำจะมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ทำการตัดสินใจแทน โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับ

กระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหา และขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจแบบนี้ จึงเป็นการตัดสินใจที่ถือว่ามีอิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (high influence by others)

3. การศึกษาภาวะผู้นำจากพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ (Leadership Based On The Use of Authority)

การศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งสามารถทำให้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) และ 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader)

3.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชา และการออกคำสั่ง (commanding and order giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ สรุปได้ว่าผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและลงโทษ

3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จึงมักให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น

3.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leader) ผู้นำชนิดนี้แตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่าจะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ

สรุปว่าผู้นำแบบนี้จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
- ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง - เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ - ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน - ในการติหรือชมงานของกลุ่มผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ	- นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม - กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก - สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง - ในการติหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	- กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ - ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ - ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใด ๆ - ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใดเลย

ภาพที่ 2.3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำทั้ง 3 แบบ (มัลลิกา ต้นสอน, 2554, น. 53)

4. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของลิเคอร์ท (Likert's Four Systems of Management)

การศึกษานี้ ลิเคอร์ท ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบ คือ 1) เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) 2) เผด็จการใจดี (Benevolent-Authoritative) 3) ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) และ 4) ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group)

ระบบที่ 1 เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไว้ใจลูกน้องน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เผด็จการใจดี (Benevolent-Authoritative) ผู้นำในระบบนี้ ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลป์มากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วยรางวัลและการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นไปบน อีกทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) ระบบนี้เป็นการปรึกษาหารือโดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไว้ใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วยในการปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจ และมี

การลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินโดยผู้นำ นอกจากบางเรื่องก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

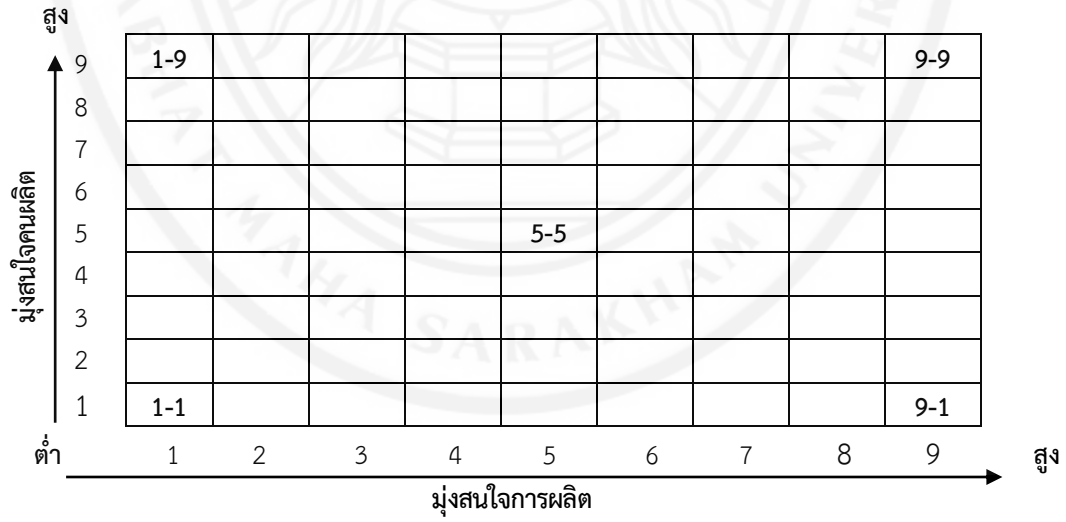
ระบบที่ 4 ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group) ระบบนี้ ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์การโดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่างจากล่างขึ้นสู่ข้างบน และข้างเคียงกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจส่งเสริมให้กระทำโดยกลุ่ม

5. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (Managerial grid) ของ Blake and Mouton

Blake and Mouton (1985, อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2554, น. 53-56) ได้นำเสนอแนวคิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียดและบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการ โดยตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for Production) และมิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People)

1. มุ่งสนใจการผลิต (Concern for Production) คือ การที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้มีงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

2. มุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



ภาพที่ 2.4 การจัดการของ Blake and Mouton

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task–Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

6. การศึกษาภาวะผู้นำตามตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (Reddin 's the 3-D theory of Leadership) (มัลลิกา ต้นสอน, 2554, น. 57-58)

ทฤษฎี 3 มิติของ William J. Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำ และแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะ

ความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

Reddin พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยการ

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation) ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

3.1 มุ่งแต่งาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

3.2 การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามแนวคิดของ Reddin ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ

3.2.1 แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) สูงทั้งงานและคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากันต้องการให้ลูกน้อง เข้ามามีส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

3.2.2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเองเงียบ ๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอด ภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3.2.3 แบบผู้แยกตัว (Separated) ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงาน เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่องมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

3.2.4 แบบผู้เสียสละ (Dedicated) เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนนั้นให้ความสำคัญต่ำ จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของ Reddin นั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, น. 82-83) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่าแบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงานและผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงานและผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทนทำหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษย์สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยว ขาดขวัญกำลังใจ และผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

1.2 ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ผลของงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

1.3 ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงาน เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น เชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความหรือผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จ ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช่วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนิ่มนวลผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บุกงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก และมีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะประสบการณ์ดี งานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงานและผู้นำ

จะเห็นว่าแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำส่วนมากจะมุ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรม นั่นเพราะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนในเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์กันเกี่ยวกันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

2.2.1.2 ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ

1) ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร (What does leadership really mean?) เป็นคำถามที่มีการกล่าวถึงกันมากนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากในการรวมกลุ่มกันในสังคมย่อมต้องมีผู้นำและผู้นำย่อมต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำด้วย โดยที่ Stogdill (1974, p. 123) กล่าวไว้ว่าความหมายของความเป็นผู้นำนี้ มีมากมายเทียบเท่ากับจำนวนผู้คนที่พยายามจะสรรหาความหมายของคำนี้ และหลาย ๆ คนก็มีความคิดเห็นว่า ไม่มีความหมายใดเลยที่จะเป็นความหมายที่สมบูรณ์ในการที่จะอธิบายคำว่าภาวะผู้นำนี้ได้ จึงกล่าวได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำน่าจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังที่ Nethercote (1998, p. 126) วิจารณ์ว่า ภาวะผู้นำเพียงรูปแบบเดียวไม่สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบของภาวะผู้นำตามไปด้วย เพื่อประสิทธิภาพตามความเหมาะสม ดังนั้นความหมายของคำว่าภาวะผู้นำจึงมีมากมายแตกต่างกันไปตามการวิจัยของนักวิชาการที่มุ่งประเด็นไปที่องค์ประกอบที่มีความซับซ้อนที่เป็นเงื่อนไขของมนุษย์

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 22-24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริง

ขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกและมีผู้สรุปรวบรวมความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำ เป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่มในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ

2. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำ ที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตาม ว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย

4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่งอกเงยตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกันแต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษา

มัลลิกา ต้นสอน (2554, น. 165) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลต่อกลไกภายในและวัฒนธรรมของกลุ่ม ซึ่งผู้นำจะต้องอาศัยการจูงใจและโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นทำงานได้ และสิปปนนท์ เกตุทัต (2540, น. 43-45) ได้ให้ความเห็นว่า ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ต้องตระหนักว่าผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม โดยจะต้องมีบทบาทหน้าที่ 8 ประการ คือ 1) มีจิตว่างไม่ยึดอารมณ์ ไม่มีผลประโยชน์ 2) ใช้สมองและความรู้ 3) มีการตัดสินใจที่ดี 4) มีทิศทาง วิสัยทัศน์และเป้าหมาย 5) เลือกคนดี คนเก่งมาร่วมงาน 6) จัดโครงสร้างองค์การ กระบวนการอย่างเหมาะสม 7) กระจายอำนาจการตัดสินใจ 8) ติดตามงานและประเมินผลงานโดยยึดส่วนรวมเป็นหลักและผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานประกอบด้วยพื้นฐาน 9 ประการ คือ 1) เป็นคนเก่ง เที่ยงตรง ซื่อสัตย์ 2) เป็นคนดี มีวินัยในตนเอง 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้า 5) อดทน 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม 9) เคยประสบผลสำเร็จมาพอสมควร

สุรพล สุยะพรหม และคณะ (2555, น. 156) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อหน่วยงาน สรุปได้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารมาใช้ คือ ผู้บริหารแม้จะมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ มากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานกล่าวคือ ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ การมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นและเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน กล่าวคือ เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอดภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นเสาหลักสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิง และร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมาย สร้างความร่วมมือและแรงจูงใจ ประสานและแก้ไขความขัดแย้ง รวมพลังบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นหลักยึดในยามวิกฤตและมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การโดยตรง ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร

2) ความหมายของภาวะผู้นำ

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, น. 75) ได้กล่าวถึงนิยามความหมายของคำว่าผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีความหมายแตกต่างกันและได้มีผู้นิยาม “ผู้นำ” ไว้ดังนี้ ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้ คือ 1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม และนอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, น. 76-78) ได้ศึกษาและรวบรวมผลงานของบุคคลต่าง ๆ ที่นิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังเช่น Fiedle (1976) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ความควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม สอดคล้องกับ Dejnozka (1983) ที่กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพล

ต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ สำหรับ “ภาวะผู้นำ” นั้น มีผู้นิยามไว้ดังนี้ Hemphill and Coon (1957, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2552, น. 77) ได้นิยามภาวะผู้นำว่า คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และ Katz and Kahm (1978) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กับงานประจำขององค์การ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาผลงานของบุคคลต่าง ๆ ในช่วงก่อน ค.ศ. 1985 Bryman (1996) กล่าวว่า คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่ Stogdill เคยให้ไว้ไม่มากก็น้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974) จากนิยามของ Stogdill ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่ 1) เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น ด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ 2) กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลง เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก และ 3) ผู้นำใช้อิทธิพลต่อสมาชิกไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล และในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย จากผลการศึกษานิยามภาวะผู้นำของ Bryman ดังกล่าวจะพบว่า คำนิยามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) การใช้อิทธิพล (Influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2556, น. 4-5) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการนำ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของความสำเร็จ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้มีการศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) แบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์การ และในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ความหมายของผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามที่จะมีอิทธิพลกับผู้ตาม (Follower) หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ และ Nethercote (1998, p. 127) วิจารณ์ว่า ภาวะผู้นำเพียงรูปแบบเดียวไม่สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบของภาวะผู้นำตามไปด้วย เพื่อประสิทธิภาพตามความเหมาะสม ดังนั้นความหมายของคำว่าภาวะผู้นำจึงมีมากมายแตกต่างกันไป ตามการวิจัยของนักวิชาการที่มุ่งประเด็นไปที่องค์ประกอบที่มีความซับซ้อนที่เป็นเงื่อนไขของมนุษย์ ทั้งนี้ Yukl (2002) ก็ได้อธิบายสาเหตุว่า ที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันอาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและ

ความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัย แตกต่างกัน ในการศึกษาความ หมายภาวะของผู้นำจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออก เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่ให้ความหมายในด้านของการใช้อิทธิพล (Influence) และอำนาจ (Power) 2) กลุ่มที่ให้ความหมายในด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Traits) และ 3) กลุ่มที่ให้ความหมายในด้านพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) และเพื่อให้สอดคล้องในงานวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการสองกลุ่ม คือ ทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และทัศนะของนักวิชาการไทยที่ได้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

ในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศในยุคเริ่มต้น Stogdill (1974, p. 114) ได้เสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มที่จัดตั้งขึ้น เพื่อกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามที่กำหนด ต่อมา Fiedler (1967, p. 211) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า หมายถึงบุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสั่งการและประสานการทำงานของกลุ่ม ขณะที่ DuBrin (1998, p. 121) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และการตัดสินใจ ในส่วนของ McFarland (1979, p. 303) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือ ความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการหรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ Koontz and Weihrich (1988, p. 437) มองภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และ Robbin (1989, p. 302) ที่ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการวิเคราะห์ความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการต่างประเทศในยุคแรก ๆ จะให้ความหมายในส่วนที่สัมพันธ์ในด้านของกระบวนการที่ใช้อิทธิพลและอำนาจในการนำ แต่ในช่วงยุคหลังก็มีการให้ความหมายที่แตกต่างและเปลี่ยนแปลงไปมากพอสมควร โดยเฉพาะความหมายในด้านคุณลักษณะ (Traits) และพฤติกรรม (Behavior) ดังเช่น Schwartz (1980, p. 491) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Northouse (2009, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, น. 7) ได้กล่าวว่า ผู้นำเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์ (Relationship) ในขณะที่ Lipham (1964, p. 225, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, น. 7) ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำในเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มโครงสร้างหรือวิธีการใหม่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้นำทุกเรื่อง โดยเฉพาะถ้ากิจกรรมนั้นมีลักษณะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำที่ต้องการการบริหารจัดการมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำ และ Greenfield (1991, p. 311) ได้อธิบายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความพยายามอย่างจงใจของบุคคลในการสร้างโลกสังคม (Social world) สำหรับผู้อื่นโดยพยายามผูกมัดให้ผู้อื่นเข้ากับค่านิยมที่ตนเห็นว่าเหมาะสม องค์การจึงเกิด ขึ้นจากการรวมตัวกันของบุคคลที่มีค่านิยมดังกล่าว จากแนวคิดนี้ได้ท้าทายให้มองภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไปจากมุมมองดั้งเดิมที่ผ่านมา

ในส่วนของนักการศึกษา และนักวิชาการไทยที่ได้กล่าวถึงภาวะนำ เช่น วรเดช จันทรศร (2551, น. 54) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมด้านความร่วมมือว่า ผู้บริหารโครงการหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดของนโยบาย มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันและการยอมรับให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในโครงการเป็นสำคัญ และสัมฤทธิผลการนำนโยบายไปปฏิบัติจะให้ความสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น สร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้สมาชิกมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในบทสรุปของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, น. 10) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย และกมล ตราชู (2552, น. 59) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การปฏิบัติงานระหว่างผู้นำกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อชักนำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การอย่างมีคุณภาพ สามารถส่งผลให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ทั้งในส่วนทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศและทัศนะของนักวิชาการในประเทศไทย สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและมีหลายนิยาม ทั้งจากนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย แม้จะมีความหลากหลาย แต่สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบสำคัญร่วมกันคือ การใช้อิทธิพลการชี้นำ และการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ในมิติแรกภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคล (Traits) ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ได้รับการยอมรับ และสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยคุณลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้นำแตกต่างและมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กร ในมิติที่สองภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพล (Process of Influence) ซึ่งเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นและกำกับทิศทางพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปตามเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงบทบาทของบุคคล แต่เป็นพลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในอีกมิติหนึ่งภาวะผู้นำยังถูกมองว่าเป็นพฤติกรรมและการปฏิสัมพันธ์ (Behavior and Interaction) โดยเน้นบทบาทเชิงปฏิบัติที่ผู้นำกระทำต่อผู้ตาม เพื่อสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร การนำที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับวิธีการ กระบวนการ และรูปแบบการสื่อสารที่ผู้นำใช้ นอกจากนี้ ยังมีมุมมองที่เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นทั้ง ศิลปะและศาสตร์ ศาสตร์คือการใช้หลักการและทฤษฎีในการชี้นำและควบคุมทิศทางขององค์กร ส่วนศิลปะคือทักษะการประยุกต์ใช้ การปรับตัวตามสถานการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลหรือกลุ่มเต็มใจทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลของตนผ่านคุณลักษณะพฤติกรรม และการปฏิสัมพันธ์ เพื่อชี้นำ จูงใจ และประสานงานบุคคลหรือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีสาระสำคัญอยู่ที่อิทธิพลต่อผู้อื่น ความสัมพันธ์ในกลุ่ม และการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้ภาวะผู้นำเป็นทั้งกลไกสำคัญของความสำเร็จ และเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรและสังคม

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมาก และเพื่อให้สอดคล้องในประเด็นวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มประเภททฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบัน ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามแนวคิดและการวิจัยที่นักการศึกษา เช่น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, น. 42), สมยศ นาวีการ (2551, น. 402), พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, น. 95), จุมพล หนิมพานิช (2551, น. 26) ได้สรุปไว้สอดคล้องกัน คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theories of Leadership) 2) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตกตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เรื่อยมา เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็นผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition) 2) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead) 3) ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity) 4) ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-Confidence) 5) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) และ 6) ความรอบรู้ในงาน (Job-Relevant knowledge) ต่อมามีผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High Self-Monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

ในปี 1910 Carlyle ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory) ขึ้นมา โดยมีความเชื่อว่าความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลิตผลจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักการศึกษากลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะประจำตัว (Trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณาและใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาเหล่านี้ สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ ซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำได้ (Trewatha and Newport, 1982, p. 388) อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์ วิจารณ์ว่าขาดความน่าเชื่อถือเพราะนักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสมและมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยใดรับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร แต่มีนักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นและมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และจากการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าไม่มีผู้นำคู่ใดที่มีคุณลักษณะเหมือนกันโดยแท้จริง การใช้อิทธิพลของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคนและสถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ยากที่จะพิสูจน์ได้ (กมล ตราชู, 2552, น. 60)

2.2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ หรือกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จและยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ซึ่งเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Manage Grid) หรือปัจจุบันเรียกทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึง และเกี่ยวข้องกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น. 163) ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดไปแล้วในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2.2.3 ทฤษฎีสถานการณ์ (Fiedler Contingency Theory)

แนวทางตามทฤษฎีนี้พัฒนามาจากสองแนวทางแรก โดยในทศวรรษที่ 1960 ได้มีนักการศึกษากลุ่มหนึ่งเริ่มมองเห็นว่าความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำนอกจากจะขึ้น อยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่าง ๆ แล้วยังขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือปัจจัยของสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้นผู้นำจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ นักการศึกษากลุ่มนี้ ดังเช่น Hersey, Blanchard, Fiedler, Vroom, Jago, Yetton และ House เป็นต้น ซึ่งเห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการบริหารที่กำหนด ควรศึกษาจากผลผลิต (Output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) สถานการณ์จะพิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้นำที่จำเป็นต่อความสำเร็จและสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งมีคุณลักษณะที่จำเป็นจะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ ดังนั้นในแนวคิดนี้สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎี เพื่อที่จะชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้เห็นว่า หากต้องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำแล้ว ขอบเขตของการศึกษาภาวะผู้นำน่าจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควรนำมาศึกษา คือ ความคาดหวังของผู้ตามและแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้นความมีประสิทธิผลของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัว ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นว่าความต้องการพฤติกรรม และเป้าหมายของผู้ตามต้องมีการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่าง ๆ ของสถานการณ์ เพื่อเป็นกรอบของตัวแปรให้ผู้นำจัดกระทำต่อจากนั้นผู้นำซึ่งมีความต้องการพฤติกรรมและเป้าหมายของตนอยู่แล้วก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของผู้ตามต่อไป

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถจำแนกได้เป็น 3 แนวทางสำคัญ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ที่เชื่อว่าผู้นำแตกต่างจากผู้อื่นเพราะมีคุณสมบัติเฉพาะ เช่น ความทะเยอทะยาน ความซื่อสัตย์ ความมั่นใจ และความรอบรู้ แม้ทฤษฎีนี้ช่วยชี้ให้เห็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำ แต่ก็ไม่สามารถระบุได้ชัดว่าลักษณะใดใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ต่อมาจึงเกิดทฤษฎีพฤติกรรม ที่มุ่งศึกษาการแสดงออกของผู้นำ เช่น การมุ่งเน้นงานหรือมุ่งเน้นคน โดยมองว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ แต่ก็ยังไม่ตอบได้ว่าพฤติกรรมใดเหมาะสมกับ

ทุกบริบท สุดท้ายคือ ทฤษฎีสถานการณ์ ซึ่งมองว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปรับเปลี่ยนตามเงื่อนไขของสถานการณ์ เช่น ลักษณะงาน ผู้ตามหรือสิ่งแวดล้อม กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลรวมของคุณลักษณะพฤติกรรมและการปรับตัวตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาผู้นำการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและความยั่งยืน

2.2.3 พัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยเพื่อศึกษาอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนายหรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ และได้มีการศึกษาในแต่ละยุคของภาวะผู้นำ ตามการจำแนกของกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership theory paradigm) ได้เป็น 4 กระบวนทัศน์หลัก (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, น. 94-100) มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

2.2.3.1 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait leadership theory paradigm) ระยะแรก ของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มแรกในปีค.ศ.1930-1940 เป็นแนวคิดจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ งานวิจัยส่วนใหญ่จึงเน้นศึกษาและตรวจสอบคุณลักษณะของความแตกต่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแนวคิดเชิงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีดังนี้ (Lussier and Achua, 2007, อ้างถึงใน ปองภพ ภูจอมจิตร, 2555, น. 81)

1. ชอบนำคนอื่น (Dominance)
2. มีพลังตื่นตัว มุ่งความสำเร็จ (High energy)
3. เชื่อมั่นในตัวเอง (Self confidence) ในความคิด การตัดสินใจและสามารถแสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม
4. เชื่อในอำนาจแห่งตน (Internal locus of control) ว่าสามารถเป็นผู้ฟันฝ่าปัญหาอุปสรรค สู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพของตนเอง ไม่ใช่ผู้หวังพึ่งโชคชะตาหรือพึ่งพาคนอื่น
5. อารมณ์มั่นคง (Stable) ควบคุมตนเองได้และเป็นไปในทางบวก
6. น่าเชื่อถือและไว้ใจได้ (Integrity)
7. มีปฏิภาณไหวพริบ (Intelligence) ในการคิดเชิงวิพากษ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
8. มีความยืดหยุ่น (flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีและสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน
9. ไวต่อความรู้สึกของคนอื่น (Sensitive to others) มีความเห็นอกเห็นใจเข้าใจสมาชิก เป็นรายบุคคล เข้าใจสภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสาร และวิธีการจูงใจเป็นต้น
10. มีความสามารถในการปรับตัว (Adjustment)
11. มีความเปิดเผย (Extraversion)
12. มีความตระหนักรู้ (Consciousness)
13. เปิดรับประสบการณ์ (Open to experience)
14. เข้าใจในศักยภาพแห่งตน (Self efficacy)

นอกจากความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลแล้ว กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้น ยังเชื่อว่าทัศนคติและมโนทัศน์แห่งตน (Attitudes and self-concept) ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ที่จะแสดงออกมาในทางบวกด้วย สำหรับมโนทัศน์แห่งตน (Self-concept) เชื่อว่าบุคคลที่มีมโนทัศน์เชิงบวกต่อตนเอง มักมีศักยภาพแห่งตน และมักเชื่อมั่นในตนเองที่จะมุ่งสู่ผลสำเร็จขององค์การด้วย

2.2.3.2 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership theory paradigm) เริ่มในปลายทศวรรษ ค.ศ.1940 เนื่องจากมีข้อวิจารณ์เกี่ยวกับกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า ยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนว่าคุณลักษณะของผู้นำประการใดที่ทำให้แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ เพราะคุณลักษณะของผู้นำบางประการใช้ได้ดีในที่หนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ดีในอีกที่หนึ่ง หรือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป นักวิจัยในช่วงนั้นจึงได้ศึกษาพฤติกรรมที่ดีที่สุดของผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้แบบของภาวะผู้นำ (Leadership) ในช่วงเวลานั้น หมายถึงการ ผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ

2.2.3.3 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency leadership theory paradigm) ในช่วงทศวรรษ ค.ศ. 1960 พบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ (No one best leadership style) นักวิจัยส่วนใหญ่หันมาให้ความสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำหรือผู้ตามหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องมากขึ้น จะให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Situational factor) เช่น ลักษณะของงานที่ทำสภาพแวดล้อมภายนอกและคุณลักษณะของผู้ตาม เป็นต้น ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ คือ การศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย การศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน และการศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

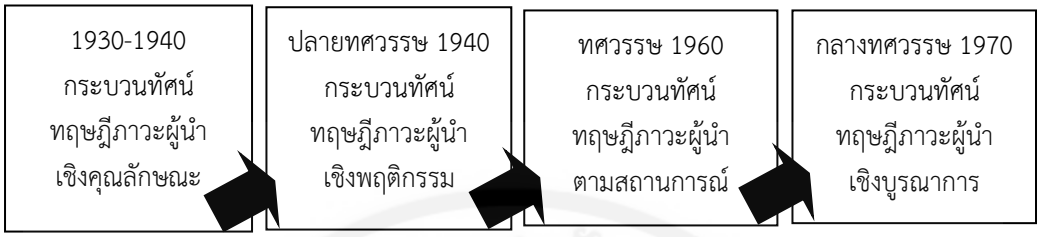
2.2.3.4 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative leadership theory paradigm) เป็นผลสืบเนื่องจากทฤษฎีในยุคต่าง ๆ ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่ามีความแตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลได้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะเชิงพฤติกรรม และกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์จนถึงกลางทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะนำเอาทฤษฎีที่กล่าวมาอธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ในเริ่มแรกได้มีการกล่าวถึง 3 ทฤษฎี

1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิกในองค์การ สร้างความสัมพันธ์ความผูกพันในองค์การ

2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นการอธิบายทฤษฎีที่ ผู้นำทำแล้วประสบผลสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ หรือมีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพ เดิมที่ดีขึ้น

3) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) เป็นการอธิบายทฤษฎีการกำหนดทิศทาง องค์การ การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะเห็นถึงพัฒนาการของกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้ 4 ยุค ตามภาพที่ 2.5 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 พัฒนาการของกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ยุค
ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 110)

จากการศึกษาพัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามยุคสมัย เริ่มจากทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ที่เชื่อว่าผู้นำเกิดจากคุณสมบัติโดยกำเนิด เช่น ความมั่นใจ ความซื่อสัตย์ และสติปัญญา แต่ถูกวิจารณ์ว่าไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ต่อมาจึงเกิดทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ที่หันมาเน้นการกระทำของผู้นำ เช่น การมุ่งงานหรือมุ่งคน ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ แต่ยังขาดความยืดหยุ่น จากนั้นจึงพัฒนาเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ที่ยอมรับว่าไม่มีภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด หากแต่ต้องปรับให้เหมาะกับลักษณะงาน ผู้ตามและสิ่งแวดล้อม ท้ายที่สุดคือ ทฤษฎีเชิงบูรณาการที่รวมแนวคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยเน้นภาวะผู้นำเชิงบารมี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ เพื่ออธิบายความเป็นผู้นำในโลกที่ซับซ้อน สรุปได้ว่า พัฒนาการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องตายตัว แต่เป็นพลวัตที่ต้องอาศัยคุณลักษณะ พฤติกรรม การปรับตามสถานการณ์และการบูรณาการหลายมิติ จึงจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่มีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นทั้งโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนยังช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นไปตามกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การบริหารที่มีวิสัยทัศน์ยังทำให้ผู้บริหารมีลักษณะการทำงานเชิงรุก ไม่เพียงแต่รอรับสถานการณ์หรือแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังสามารถคาดการณ์แนวโน้มล่วงหน้า วางแผนรับมือและเตรียมความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2552, น. 3)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 นิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทั้งนี้มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามและความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, น. 206-207) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นภาวการณ์นำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นภาวะของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-goal leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผล สำเร็จในงานและผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น. 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์การ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเป็นหลัก แล้วสื่อสารจูงใจ เพื่อนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

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

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

เกศรา สิทธิแก้ว (2558, น. 49) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและแบบแผน เพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์เดียวกัน ผู้นำลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับการวางแผน การปฏิบัติ และการควบคุมดูแล โดยเปิดกว้างทางความคิดและรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน การบริหารที่มีความยืดหยุ่นเช่นนี้ช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เครือวัลย์ ไชยสินธุ์ (2559, น. 14) สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่ผู้นำมีความสามารถในการคาดคะเนสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำมากำหนดทิศทางขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและจูงใจบุคลากร เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม เน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และควบคุมองค์การอย่างสมดุล

เครือวัลย์ ไชยสินธุ์ (2559, น. 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลมากำหนดทิศทางขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยผู้นำต้องสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นบุคลากรให้มุ่งสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับ

การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และรักษาความสมดุลในการควบคุมองค์การ

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

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

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

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

Hitt, Ireland and Hoskisson (2011, p. 327) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ พร้อมทั้งสื่อสารและจูงใจให้บุคลากรร่วมกันขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังต้องบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการใช้ประโยชน์และการรักษาขีดความสามารถ สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล โดยยึดมั่นในจริยธรรมและรักษาสมดุลในการควบคุมองค์การ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์กร ผ่านการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายทั้งการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจและเข้าถึงบุคลากร การปรับตัวตามสถานการณ์ ตลอดจนการคาดการณ์อนาคตและการคิดอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถเหล่านี้ช่วยเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นและเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคแห่งศตวรรษที่ 21 มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ (Huey, 1994, pp. 42-48, อ้างถึงใน พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 102)

ทั้งนี้มีนักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 79-80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์การ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์การซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษาวิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริหารอย่างใกล้ชิด

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

Betty Smith Williams (2005, pp. 25-27, อ้างถึงใน วรวรรษ เทียมสุวรรณ และคณะ, 2562, น. 229) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์การช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์การ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ช่วยจะส่งเสริมและสนับสนุน การกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก

Feldman, Harriet and Others (2008, อ้างถึงใน พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 108) สรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผน

การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด

Adrair (2010, p. 56) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาด ทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยีและยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนเองลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (Formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (Implementer) ในกรณีที่องค์การยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์การกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์การ ต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยอยู่แล้ว ในกรณีหลังนี้ ผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำ เป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ

Maria (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นของตัวแปรในการวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์ คชศร (2564), สุดสวาสดิ์ ประไพเพชร, สุพจน์ ประไพเพชร (2567), ประมวล อุ่นเรือน (2566), จรัส มุ่งเฝ้ากลาง (2566), ทรงศักดิ์ สาวันดี (2568), พัทธนันท์ มงคลวงศกัณฑ (2568), อธิพงษ์ เพชรสุทธิ์ (2568), Marisa Carvalho (2021), Emad Mohamed (2023) ดังนี้

ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์คชศร และคณะ (2564, น. 17) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้าง โอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

ประมวล อุ่นเรือน (2566) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน 1) ด้านผู้นำที่มีความคิด ความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์

จำรัส มุ่งเฝ้ากลางและคณะ(2567, น. 3) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา 1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

สุดสวาสดิ์ ประไพเพชร และสุพจน์ ประไพเพชร (2567, น. 2) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ด้าน 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้น และทิศทางองค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ และ 6) การเป็นผู้นำตนเองและนำองค์กร

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 100-102) ภาวะผู้นำแนวคิด ทฤษฎีเพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน 1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

ทรงศักดิ์ สาวันดี (2568, น. 97) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประกอบด้วย องค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

พัทธนันท์ มงคลวงศกัณฑและรัตนา กาญจนพันธ์ (2568, น. 4) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน 1) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นรูปธรรม 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

อธิพงษ์ เพชรสุทธิ์ (2568, น. 112) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน 1) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 2) ด้านการกำหนดทิศทางองค์การ 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ 4) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

Marisa Carvalho, Ilídia Cabral, José Lopes Verdasca and José Matias Alves (2023, p. 7) Strategy and Strategic Leadership in Education: A Scoping Review ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ด้าน 1) ด้านการกำหนด

วิสัยทัศน์ 2) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร 3) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการ 4) วิเคราะห์กลยุทธ์ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 6) ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและบุคลากรในองค์กร 7) มีจริยธรรม

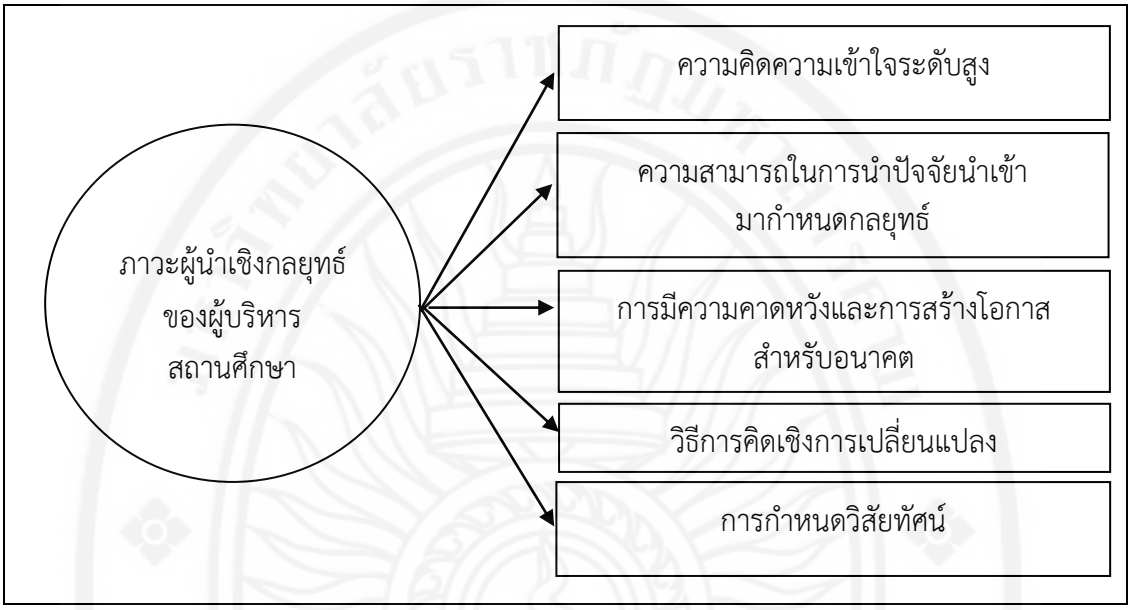
Ismail and Manoukh (2023, pp. 354–355) Strategic Leadership among Primary School Principals ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน 1) ด้านการบริหารที่ใช้ความคิดอย่างมีระบบ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์และวัฒนธรรมในองค์กร 4) ด้านการบริหารจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาทำการสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบในการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 แสดงดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบ	ภูมิภควัธน์ ภูมพงศ์ศุขศร (2564)	ประมวล อุ่นเรือน (2566)	จำรัส มุ่งฝ่ากลาง (2566)	สุดสวาสดิ์ ประไพเพชร, สุพจน์ ประไพเพชร (2567)	ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567)	ทรงศักดิ์ สาวันต (2568)	พัทธนันท์ มงคลวงศกัณฑ (2568)	อธิพงษ์ เพชรสุทธิ์ (2568)	Marisa Carvalhoและคณะ(2021)	Emad Mohamedและคณะ(2023)	ความถี่ที่สอดคล้อง	องค์ประกอบที่เลือก
1. ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง	√	√	√		√	√				√	6	**√**
2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์	√	√	√		√	√		√		√	7	**√**
3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	√	√	√		√	√					5	**√**
4. ด้านวิธีคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง	√	√	√		√	√					5	**√**
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	√	√	√	√	√	√			√	√	8	**√**
6. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร				√			√	√	√		4	
7. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร							√				1	
8. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ				√			√	√	√		4	
9. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์				√			√	√			3	
10. การวิเคราะห์กลยุทธ์				√					√		2	
11. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร								√	√	√	3	
12. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและบุคลากรในองค์กร									√		1	
13. มีจริยธรรม									√		1	

จากตารางที่ 2.1 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (ร้อยละ 50 ของแหล่งข้อมูลหรือพิจารณาจากความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า มากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง และ 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ แสดงภาพประกอบดังนี้



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ มาศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบแต่ละด้าน เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิด ความเข้าใจระดับสูง

วิทวัส เจริญรัตน (2567, น. 779) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจแนวคิดต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลในระดับสูงอย่างถูกต้องและเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นวิธีการและปัญหาเชิงโครงสร้างสัมพันธ์ คิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา มีการคิดพิจารณาไตร่ตรองกลยุทธ์และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 75) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกนึกคิดและความเข้าใจในระดับสูง อาทิ ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ การซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล และสามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานโดยใช้ความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ

มัชฌิมา เตชะคฤหะ (2567, น. 31) กล่าวว่า การมีความคิดความเข้าใจระดับสูง ผู้นำมีความคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการรับรู้ข้อมูลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลเพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการไปจนถึงการประมวลข้อมูลต่าง ๆ ได้ ซึ่งต้องใช้ทักษะอื่น ๆ มาผสมผสานการคิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การคิดแบบแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การคิดวิจารณญาณ

Yukl (1998, p. 125) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ถือเป็นความสามารถในการบริหารงานที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน ผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

Dubrin (2004, p. 340) ได้กล่าวไว้ว่า ความเข้าใจระดับสูง เป็นความสามารถในการรับรู้ มีความคิด ความเข้าใจเชิงมโนภาพ สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลผลจากการรับรู้สู่การบริหารงานของสถานศึกษาอย่างมีเหตุผล เพื่อใช้ในการปัญหาอย่างสร้างสรรค์ภายใต้การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

จากการศึกษาความคิดความเข้าใจระดับสูง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความคิดความเข้าใจระดับสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการมองภาพรวมของสถานศึกษา มีกระบวนการคิดที่ซับซ้อนและลึกซึ้ง ใช้การคิดวิเคราะห์การสังเคราะห์ และการสร้างสรรค์ ใช้ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ด้วยวิสัยทัศน์ โดยใช้ทักษะการคิดขั้นสูง นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
3. มีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน และเชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ
4. มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง
5. มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา
6. มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

สุภาพร ธูปเทียนทอง (2563, น. 7-8) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารปรึกษาหารือกับบุคลากร ทุกฝ่าย ให้อิสระและความเป็นประชาธิปไตยกับเพื่อนร่วมงาน เมื่อได้รับข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ แล้วผู้บริหารสามารถแยกแยะข้อมูลเหล่านั้นโดยปราศจากการใช้คตินิยมมาช่วยในการตัดสินใจในการเลือกข้อมูลทำให้สถานศึกษา สามารถพัฒนาก้าวหน้าอย่างมีคุณภาพ การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ สามารถกำหนดอนาคตและแนวทางปฏิบัติในสถานศึกษาที่ดี มีการระดมความคิดโดยใช้กระบวนการประชุม

นันทิยา คงเมือง (2565, น. 49) กล่าวว่า การนำปัจจัย นำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและกำหนดอนาคตได้ โดยอาศัยสาระฐานข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย และปัญหาอุปสรรค รวมถึงบริบทขององค์กร ผนวกกับแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด มาใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและในการวางแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 104) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เป็นแนวทางการตัดสินใจ

ปิยนุช อินทรดิบ (2567, น. 6) กล่าวว่า ความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร เพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์บริหารจัดการข้อมูล โดยจัดเป็นข้อมูลสารสนเทศ มีการรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน มีการคิดเชิงประยุกต์นำความรู้ที่เก็บรวบรวม ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Yulk (1998, p. 12) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า มากำหนดกลยุทธ์ มีที่การวางแผนขององค์กรเกี่ยวกับภารกิจทิศทางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรได้

จากการศึกษาความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา เช่น ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อม และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

2. มีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3. จัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. บูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

5. วางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

6. บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ผู้บริหารใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสจากผลกระทบของเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จได้ รวมทั้งคิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลาย เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาก็สามารถแก้ไขได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาและสร้างความเชื่อมั่นในด้านต่าง ๆ

ธารทิพย์ เทพคำ (2564, น. 44) กล่าวว่า การวางแผนความคาดหวัง การสร้างโอกาส และการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่อนาคต ต้องอาศัยทักษะในการคาดคะเนแนวโน้มและอนาคตของสถานศึกษา เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายความสำเร็จอย่างมีหลักการและเป็นระบบ สามารถทำงานเชิงรุก ออกแบบแนวทางแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนและชัดเจน อีกทั้งใช้ความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง พร้อมใช้ทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 104) ได้กล่าวไว้ว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ผู้บริหารต้องมีทักษะการคาดคะเนอนาคต สามารถมองเห็นอนาคตอย่างชัดเจนเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

Yukl (1998, p. 12) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาส สำหรับอนาคต เป็นการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

Dubrin (2004, pp. 339-342) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการคาดคะเนอนาคต โดยจากถ้อยคำที่ว่า *“การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่ง เป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว”* จึงสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจอนาคตอย่างรอบด้าน ทั้งนี้เป็นการคาดคะเนที่แม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีความคาดหวังและ

การสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้น ต้องประกอบด้วยความสามารถในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุก โดยออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส และไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีทักษะและไหวพริบในการคิดหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต วางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ คิดเชิงรุกในการแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาส รวมทั้งวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข และขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม
2. สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้
4. มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
6. มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

เหมือนฝัน นันทิยกุล (2562, น. 8-9) ได้กล่าวไว้ว่า ความคิดเชิงปฏิวัติ เพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความคิดเชิงสร้างสรรค์มีความแปลกใหม่อย่างที่ไม่มีใครทำมาก่อน การนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และวัสดุอุปกรณ์แต่ละอย่างสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้หลากหลายในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป รวมทั้งการตอบสนองความต้องการ ของผู้ปกครองและนักเรียนด้วยความยืดหยุ่นรวดเร็ว

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน (2555, น. 9) ได้ให้ความหมายของการคิดเชิงปฏิวัติ ผู้นำจะมีการค้นหาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เหมือนกับการสร้างอนาคตใหม่ (re inventing future) เป็นแบบแผนของการคิดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่แบบถึงรากถึงโคน มีลักษณะเฉพาะตัวเป็นปัจเจกนิยมปนัดดา

เกศรา สิทธิแก้ว (2558, น. 61) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติ เป็นการนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ทำให้องค์การเกิดการกระตุ้นในการทำงานอยู่เสมอและเกิดการขับเคลื่อนให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุความสำเร็จ

ธารทิพย์ เทพคำ (2564, น. 45) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติ เป็นการนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยอาศัยความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ ใช้กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเป็นพลังในการกระตุ้น และขับเคลื่อนองค์การ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ

ปิยนุช อินทรดิบ (2565, น. 6) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติ เป็นความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดแบบองค์รวม คิดเปลี่ยนแปลง คิดแปลกใหม่เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศขององค์กร มีการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่อย่างไม่หยุดนิ่ง พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ภายใต้กรอบการทำงานอย่างชัดเจน มีความเข้าใจหลักการพัฒนาองค์กร

สายสุดา สาหัส (2568, น. 88) การคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ที่เน้นการคิดแบบองค์รวม การคิดเปลี่ยนแปลงและการคิดแปลกใหม่ รวมถึงการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ภายใต้กรอบการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจหลักการ พัฒนาสถานศึกษาและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

Yukl (1998, p. 12) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่สามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสจนประสบผลสำเร็จ มีลักษณะดังนี้ เป็นผู้นำที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเจริญก้าวหน้า เชื่อในความสามารถในการปรับตัวเรียนรู้ของมนุษย์ มีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเองและมีเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงานเหมือนครอบครัว ไม่น้อยไปกว่าการสนใจเหตุการณ์ในอนาคต ผู้นำไม่ใช่การบังคับหรือควบคุม แต่ใช้การส่งเสริม สนับสนุน และไว้วางใจเป็นผู้ที่มีพลังกระตือรือร้น มุ่งมั่น เชื่อถือได้

DuBrin (2018, p. 423) กล่าวว่า ความคิดเชิงปฏิวัติ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์แปลกใหม่ ความคิดในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นความคิดที่แตกต่างจากความคิดแบบเดิม ๆ ผู้นำจะเห็นคุณค่าของงานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งงานสามารถสร้างรายได้อย่างที่ผู้อื่นมองไม่เห็น

จากการศึกษาวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิธีคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการคิดเชิงสร้างสรรค์และเชิงระบบ เชื่อมโยงข้อมูลอย่างมีเหตุผล คิดแบบองค์รวม และประยุกต์แนวคิดเชิงบูรณาการ

เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน รวมทั้งเปิดรับการเปลี่ยนแปลง คิดนอกกรอบและนำแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

1. มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย

2. การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้ง และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่

3. มีการนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์

4. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ ความสำเร็จ

5. มีการบูรณาการการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

6. สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

4. การกำหนดวิสัยทัศน์

อนุสรณ์ สุทธหลวง (2564, น. 112) กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถมองเห็นภาพอนาคตและนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยอาศัยการวิเคราะห์และสังเคราะห์บริบทขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดภาพแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษา ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและมีจุดเน้น ที่มุ่งหวังคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการจัดการศึกษาร่วมกัน พร้อมทั้งสร้างความตระหนักและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์อย่างเต็มความรู้ความสามารถ อีกทั้งยังปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จพร้อมกันนี้ ผู้บริหารยังมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรและนำไปสู่คุณภาพการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น

สุนิสา ตั้งตระกูล (2560, น. 25) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์การและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการของสถานศึกษาที่นำสู่การปฏิบัติการ ตรวจสอบความเป็นไปได้ โดยให้บุคลากร มีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาการทบทวนและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเน้นการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด

นันทิยา คงเมือง (2565, น. 78) กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความสามารถ ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่

การปฏิบัติ 2) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีการเรียกประชุม ชี้แจง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ 4) มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์ และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน 5) มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม

ฉมาพันธ์ อาจแก้ว (2567, น. 484) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองการณ์ไกล มองเห็นอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและต้องสามารถกำหนดทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและยอมรับ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 105) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารสามารถมองเห็นสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมาย ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ สามารถมีแนวทางในการคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุดเพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ

จากการศึกษาการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดภาพอนาคตและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างกว้างและชัดเจน โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีทิศทาง

จากการศึกษาองค์ประกอบและพฤติกรรมชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สรุปผลโดยรวมดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปองค์ประกอบและพฤติกรรมชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ/นิยามศัพท์	พฤติกรรมชี้วัด
1. ความคิด ความเข้าใจระดับสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพรวมของสถานศึกษา มีกระบวนการคิดที่ซับซ้อนและลึกซึ้ง ใช้การคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และสร้างสรรค์ ใช้ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ด้วยวิสัยทัศน์ โดยใช้ทักษะการคิดขั้นสูง	1. มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม 2. มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามศัพท์	พฤติกรรมชี้วัด
นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาได้อย่างเหมาะสม	3. มีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ 4. มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง 5. มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา 6. มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด
2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา เช่น ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อม และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ 2. มีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3. จัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. บูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 5. วางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษา และแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 6. บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามศัพท์	พฤติกรรมชี้วัด
3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต วางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ คิดเชิงรุกในการแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาส รวมทั้งวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข และขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	1. มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม 2. สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหานำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้ 4. มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 6. มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคิดเชิงสร้างสรรค์และเชิงระบบ เชื่อมโยงข้อมูลอย่างมีเหตุผล คิดแบบองค์รวมและประยุกต์แนวคิดเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน รวมทั้งเปิดรับการเปลี่ยนแปลง คิดนอกกรอบ และนำแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภา	1. มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์ใช้วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย 2. การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้ง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่ 3. มีการนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ 4. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ 5. มีการบูรณาการการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง 6. สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามศัพท์	พฤติกรรมชี้วัด
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดภาพอนาคตและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างกว้างและชัดเจน โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีทิศทาง	1. มีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 2. มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 3. สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม 5. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ 7. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล 8. มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายโดยเน้นการทำงานเป็นทีม

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ที่อยากเห็นสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นในสังคมของตนเอง การเปลี่ยนแปลงของสังคมไปในทางที่ดีขึ้นที่เราเรียกกันว่า “การพัฒนา” (Development) หรืออาจให้คำจำกัดความของการพัฒนาได้ว่าคือ กระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถของคนส่วนใหญ่ที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนโดยต่อเนื่องภายใต้คำจำกัดความดังกล่าว เนื้อหาสาระสำคัญของการพัฒนาจึงอยู่ที่ความสามารถของคนส่วนใหญ่ ส่วนกลไกหรือกระบวนการนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนั้นการดำเนินงานควรจะต้องให้ผลได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย กระบวนการพัฒนาจึงจำเป็นที่จะต้องเป็นกระบวนการระยะยาว การเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ที่อยากเห็นสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นในสังคมของตนเอง การเปลี่ยนแปลงของสังคมไปในทางที่ดีขึ้นที่เราเรียกกันว่า “การพัฒนา” (Development) หรืออาจให้คำจำกัดความของการพัฒนาได้ว่า คือ กระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถของคนส่วนใหญ่ที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิต

ของตนโดยต่อเนื่อง ภายใต้คำจำกัดความดังกล่าว เนื้อหาสาระสำคัญของการพัฒนาจึงอยู่ที่ความสามารถของคนส่วนใหญ่ ส่วนกลไกหรือกระบวนการนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนั้นการดำเนินงาน ควรจะต้องให้ผลได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย กระบวนการพัฒนาจึงจำเป็นที่จะต้องเป็นกระบวนการระยะยาว (พระมหานพพล กนฺตสีโล สายสินธุ์, 2557, น. 16)

2.4.1 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวคิดการพัฒนาผู้นำหรือภาวะผู้นำนี้ มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้นำเสนอไว้หลากหลาย ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 7) กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาผู้นำว่า การพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยให้ตนเอง (Development Through Self - Awareness and Self-Discipline) มักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการในงาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษและการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) และ 2) การสร้างวินัยให้ตนเอง (Self-Discipline)

วันทนา เนาว์วัน (2557, น. 75) ได้สรุปว่า แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น แบ่งได้ 3 ด้าน คือ 1) การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือการเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self–Awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self–Development) ให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง 2) การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง (Self-Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ ซึ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาการสร้างวินัยให้ตนเองด้วย และ 3) การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์และการให้การแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่า การพัฒนาผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจ และการรับรู้กิจกรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ

Dubrin (1998, p. 53) ที่ได้เสนอองค์ประกอบที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ 3 ด้าน ดังนี้ 1) การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่เกี่ยวกับการนำไปใช้ในทันที) ถ้าผู้นำมีศักยภาพในการศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ เขาจะได้รับความมีเหตุมีผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งของผู้นำที่มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น 2) ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทในการตัดสินใจ ผู้ที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทัศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำจะทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลจากภาวะผู้นำ

ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ 3) การได้รับการแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่า ช่วยเหลือพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ รวมถึงการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ประการหนึ่ง ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ ซึ่งแนวคิดของ Dubrin ดังกล่าวสามารถแสดงเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบการพัฒนาผู้นำตามแนวคิดของ Dubrin
(Dubrin,1998, อ้างถึงใน วันทนา เนาว์วัน, 2557, น. 76)

จากภาพที่ 2.7 มีรายละเอียด ดังนี้ (จิราพร อมรไชย, 2553, น. 51-52)

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที) ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณะศาสตร์เขาจะได้มีเหตุผลมาซึ่งจะสามารถช่วยเขาในกรแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน การบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น โดยที่ Bass (1990) ได้สรุปว่า ผลการเรียนและการสาธิตของปริญญา ด้านวิศวกรรมกฎหมายหรือการบริหารธุรกิจ จะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านภาวะผู้นำทางธุรกิจ

จากความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาและสถานภาพของภาวะผู้นำ จะไม่สามารถสะท้อนถึงสาเหตุที่ผู้นำประสบความสำเร็จว่าเกิดขึ้นจากการศึกษา ผู้นำจำนวนมากจะมีโอกาสที่จะมีตำแหน่งเป็นผู้นำทางธุรกิจเพียงแต่เขาบรรลุผลสำเร็จในระดับการศึกษาเฉพาะด้าน จึงอาจกล่าวได้ว่าเกิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการศึกษาอย่างเป็นทางการ คือ การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดีซึ่งจะรวบรวมความรู้จากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทัศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์

ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ เช่น ปกติคนเราจะได้ประสบการณ์ก็โดยการปฏิบัติด้วยการให้ยุทธวิธีที่เหมาะสม ประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง แต่การศึกษาอย่างเป็นทางการอาจไม่สามารถสร้างให้เกิด ซึ่งลักษณะที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีสามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีหัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกัน เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม และสมมติว่าถ้าหัวหน้าใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหากลุ่มจะมีพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้าน ซึ่งบุคคลก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรงกับตัวแทนสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง กลุ่มเพื่อนสนิท และคณะผู้ร่วมทำงานซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาดซึ่งจะทำให้พนักงานเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดที่ดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเป็นต้น

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ดีที่สุด คืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัทหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนการขายจะสามารถสาสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่าง ๆ กัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกัน เช่น การตลาด และการปฏิบัติการ Raskas และ Hanbrick ใช้คำว่าการพัฒนาหน้าที่การบริหารแบบหลายอย่าง (Multifunctional Managerial Development) เป็นความพยายามและตั้งใจขององค์การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลของผู้จัดการด้วยการให้ประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่หลาย ๆ อย่างภายในองค์กร

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่า ช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้นโดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือการสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะแนวทาง ช่วยเหลือด้านอารมณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้อง ๆ ได้ การสอนงานโดยทั่วไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการซึ่งมีพื้นฐานความชอบพอกันในบุคลิกภาพระหว่างบุคคลบริษัทใหญ่ ๆ จำนวนมากจะทดลองด้วยการจับคู่อย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดการสอนงานขึ้น วิธีการที่เป็นมาตรฐานที่จะทำให้เป็นผู้ได้รับ

ความรู้ที่ดีก็คือ การทำตนให้มีวิสัยทัศน์ด้วยการพยายามทำความเข้าในลักษณะงานให้ถูกต้องเหมาะสมของการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องแต่เพียงอย่างเดียว 2) เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลากับธุรกิจจริง ๆ 3) มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้าอบรม แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์การ 4) กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์การ 5) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถและองค์ความรู้โดยรวมขององค์การ ในรูปของทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) 6) ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้น (A talent Pool of Leaders at All Levels) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์การและการนำการปฏิบัติงานให้มาก

2.4.2 ความหมาย ความสำคัญและวิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.4.2.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่น โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความพอใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดและแสดงความสามารถออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคต (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, น. 15)

ทั้งนี้มีนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

จันทกานติ์ ตันเจริญพานิช และนิตยา เงินประเสริฐศรี (2550, น. 88) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้และพัฒนาขึ้นได้ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นส่วนหนึ่งควรสั่งสมมาตั้งแต่เยาว์วัย โดยผ่านการขัดเกลาและปลูกฝังในวัยเด็กเรื่อยมาจนถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองทั้งจากในห้องเรียนและการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ลักษณะของผู้นำในยุคนี้จึงควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการบริหารในการบริหารองค์การให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ดีเนื่องจากแต่ละองค์การมีลักษณะการบริหารจัดการภายในองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่าง ดังนั้นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับองค์การของตน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด

McCauley et al. (1998, pp. 4-8) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการ

ของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น 2) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิผลมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวน การภาวะผู้นำ และ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

จากความหมายของการพัฒนาและการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถ ความรู้ หรือทักษะของบุคคลในด้านการมีภาวะผู้นำ ซึ่งกระบวนการนั้นจะต้องเป็นไปแบบต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงของบุคลให้มีความสามารถ ความรู้ หรือทักษะด้านภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้น

2.4.2.2 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

จิราพร อมรไชย (2553, น. 46) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านของรูปแบบของภาวะผู้นำ คุณลักษณะ ความสามารถและทักษะผู้นำว่า คนส่วนใหญ่เมื่อคิดถึงภาวะผู้นำมักหมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait) ความสามารถ และทักษะทั้งหมดนี้ยังหมายถึงคุณสมบัติภาวะผู้นำการใช้ความสามารถและทักษะเหล่านี้อย่างมีประสิทธิผล ผู้นำจะทำให้สิ่งต่าง ๆ ลุล่วงไปในองค์การอย่างผิดธรรมดา มีความสามารถและทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 ประเภท ได้แก่ ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical) ทักษะเชิงมโนทัศน์เทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) และทักษะเทคนิคมนุษยสัมพันธ์

1. ทักษะเชิงมโนทัศน์ มีความจำเป็นเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และทำให้เกิดแนวความคิด การพัฒนาทักษะเชิงมโนทัศน์เกี่ยวข้องกับการวางตัวบุคคลในสถานการณ์ที่อาจเผชิญในฐานะผู้นำ สิ่งเหล่านี้ได้แก่ ทักษะการคิดซึ่งพัฒนาได้ยากกว่าทักษะทางเทคนิค

2. ทักษะเชิงเทคนิค เกี่ยวข้องกับ “การกระทำ (Doing)” การปรับปรุงในทักษะเชิงเทคนิคอาจเกิดขึ้นกับการฝึกฝนในการพูดในที่สาธารณะ การบริหารเวลา และการใช้ระเบียบวิธีการประชุม ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ได้มาง่ายที่สุด

3. ทักษะเชิงมโนทัศน์-เทคนิค คุณสมบัติของภาวะผู้นำประเภทนี้อยู่ระหว่างทักษะเชิงมโนทัศน์และทักษะเชิงเทคนิค

4. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นเพื่อเข้าใจและทำงานร่วมกับคนอื่น ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์สัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ผู้นำควรได้รับการฝึกฝนในการทำงานกับคนอื่นภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิผล คน คือ รากฐานของกลุ่มทั้งหลาย ผู้นำสามารถติดต่อกับสมาชิกอย่างมีประสิทธิผล

5. ทักษะเทคนิคมนุษยสัมพันธ์โดยทั่วไป ทักษะเชิงเทคนิค คือ ทักษะภาวะผู้นำที่ง่ายที่สุดในการพัฒนาและรักษาเอาไว้ ทักษะเชิงมโนทัศน์มีความยากลำบากในการเรียนรู้มากกว่าทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ คือ สิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำทั้งหลาย ซึ่งไม่ได้ยากต่อการเรียนรู้ แต่มีแนวโน้มที่ผู้นำจะลืมทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์เมื่อตกอยู่ภายใต้ความกดดัน เพื่อทำกิจกรรมให้สำเร็จ ทักษะแต่ละประเภทมีความสำคัญต่องานทั้งหมดผู้นำบางคนเก่งในทักษะประเภทหนึ่งมากกว่าอีกประเภทหนึ่ง ผู้นำจะต้องมองเห็นความเฉลียวฉลาดและความสามารถของตัวเองและของสมาชิก เพื่อทำให้ผลิตภาพของกลุ่มบรรลุผลสูงสุด การประเมินสมาชิกอย่างแม่นยำทำให้ผู้นำสามารถจับคู่ทักษะของสมาชิกกับทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

จากความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อทุก ๆ องค์กร และในทุก ๆ ตำแหน่งของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร นั่นเพราะภาวะผู้นำไม่ได้หมายถึงจะต้องมีเฉพาะในผู้บริหารระดับสูง หรือระดับรองลงมาเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีในสมาชิกขององค์กรทุก ๆ คน เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCauley (1998, p. 16) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn On The Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำท้าทายมากเท่าใดย่อมเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้น ในแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Dubrin (2007, pp. 330-356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองหรือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น การทำความรู้จักตนเองทำได้ โดยอาศัย

หลักการเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจร (Single-loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-loop Learning)

1.1 การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจร (Single-loop Learning) หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน

1.2 การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-loop Learning) หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยัน หรืออธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเอง มีความจำเป็นเพราะสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นเสมอวินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการ ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือคำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาแผชิญปัญหาในระหว่างประชุมแล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหานั้นมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตนอีกทีหนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้นหากพบว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

5. การให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยึดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่ง ที่เชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้ง

ความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษาซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน การแนะนำ การให้กำลังใจและการฝึก ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำส่วนใหญ่ มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคลการให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, น. 254) กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่าความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้จากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน และการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะหรือความสามารถบางอย่างให้เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางการพัฒนานั้นอาจแบ่งเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. การสั่งสมประสบการณ์เรียนรู้จากการทำงาน ผู้นำที่ผ่านการบ่มเพาะในงานจะเกิดการสั่งสมประสบการณ์ในการบริหารงาน บริหารคน และในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน

2. การฝึกอบรม ซึ่งในองค์กรใหญ่ๆมักจะมีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) และมีหลักสูตรในการพัฒนาความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนามักสร้างแผนในการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตร Executive Coaching)

3. การใช้พี่เลี้ยงและตัวแบบ ในหลายองค์กรมักจะมีการกำหนดตัวนักบริหารอาวุโสให้เป็นพี่เลี้ยง หรือเป็นตัวแบบแก่นักบริหารหรือผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่

ธวัช บุณยมณี (2550, น. 115) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างไรหรือโดยวิธีใดนั้น สามารถพิจารณาเลือกวิธีการจากแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้ 1) การศึกษาตนเอง 2) การสังเกตตนเอง 3) การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน 4) การใช้แบบทดสอบ 5) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น 6) การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง และ 7) การศึกษาผู้อื่น

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542, น. 169-172) ได้เสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่สำคัญ ได้แก่

1. การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา โดยควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตนเอง เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง

2. การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งสามารถกระทำได้ ดังนี้

2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจเพื่อจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุดและเป็นการให้เกียรติผู้พูด

2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน

2.3 ฟังอย่างทบทวนและสรุป

3. การพัฒนาการแต่งกาย ซึ่งการแต่งกายเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้พบเห็นครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่ามีคุณลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคมจะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกายควรพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ

3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไปหรือหลวมเกินไป

3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณและตำแหน่ง

3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะสมกับกาลเทศะ

3.5 เกิดความมั่นใจในการสวมใส่ ไม่ล้าสมัยหรือล้ำสมัยจนเกินไป

3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัวและสวมใส่สะดวก

3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาดหมดจดและไม่ชำรุด

4. การพัฒนาทางด้านอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่โกรธง่าย ไม่เอาแต่อารมณ์ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟัง ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงปัญหาของการตัดสินใจ

5. การพัฒนาความรู้ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้กว้างขวางและมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัย และมากพอที่จะช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ฉลาดทันคน มั่นใจในตนเองและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

6. การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในการทำงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วยการจดจำการเก็บความทรงจำ และการระลึกได้

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีนักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่จะต้องมีความรับผิดชอบมาก เป็นตัวแบบที่ดีต่อบุคคลอื่น ดังนั้นวิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลเหล่านั้นอย่างแท้จริง โดยการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะใช้รูปแบบหรือวิธีการใดก็ตามแต่จะต้องพัฒนาให้ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา สังคม และทักษะต่าง ๆ เป็นต้น

2.5 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ

การวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้กำหนดแนวทาง คือ วิธีการหรือการปฏิบัติที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาโดยรวม โดยใช้คู่มือเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ ดังนี้

2.5.1 ความหมายของคู่มือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ. ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ได้ให้ความหมายของคู่มือไว้ว่า สมุดหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง ใช้ประกอบกับตำราเพื่อเพิ่มความเข้าใจหรือเพื่ออำนวยความสะดวกทั้งด้านการศึกษาและการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังอาจทำขึ้นเพื่อแนะนำแนวทางหรือวิธีการใช้งานอุปกรณ์บางอย่างถูกต้องและเหมาะสม

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554, น. 43) กล่าวว่า คู่มือหมายถึง เอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำกำหนด

มาเรียม นิลพันธุ์ (2555, น. 8) ได้ให้ความหมายของคู่มือ (Handbook หรือ Manual) หมายถึง เอกสารที่รวบรวมเนื้อหาทั้งทฤษฎีและแบบฝึกปฏิบัติเพื่อใช้ประกอบหรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีรายละเอียดและแนะนำวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเป็นการให้คำอธิบายและเฉลยปัญหาหรือข้อสงสัย เพื่อให้ได้ความรู้และคำตอบอย่างรวดเร็วด้วยตนเอง นิยมจัดทำเป็นรูปเล่ม ทำให้สามารถรู้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้มากขึ้น และมักจะมีภาพประกอบ เพื่อดึงดูดความสนใจและเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ้ง (2559, น. 154) ได้อธิบายความหมายของคู่มือว่า เอกสารหรือตำราที่เขียนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือศึกษาทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติตามได้ ควรมีภาพประกอบ และแผนภูมิต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ อำนวยความสะดวก เป็นแนวทางให้ผู้ศึกษาเกิดความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเองอย่างถูกต้อง

ก่อกนิษฐ์ คำมะลา (2563, น. 193) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสาร ตำรา สมุด ที่อยู่ในรูปเล่มเล็กกะทัดรัด ขนาดพกพา มีความสวยงาม ใช้ควบคู่กับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีภาพประกอบ และมีแนวทางรายละเอียดที่สามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ คู่มือที่ดีควรประกอบไปด้วยรูปแบบ เนื้อหา และการนำไปทดลองใช้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะและความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติ

ธีระนันต์ โมธรรม (2566, น. 71) ได้สรุปความหมายของคู่มือ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีแนวทางและรายละเอียดที่สามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคู่มือ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารหรือหนังสือที่จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมความรู้ ข้อมูล ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติในเรื่องเฉพาะอย่าง มีภาษากระชับเข้าใจง่าย พร้อมภาพหรือสื่อประกอบเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้ใช้สามารถศึกษา เรียนรู้ และปฏิบัติตามได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

2.5.2 คุณลักษณะของคู่มือที่ดี

การสร้างคู่มือที่ดีจึงมิใช่เพียงการรวบรวมข้อมูล แต่เป็นกระบวนการพัฒนามาตรฐานการทำงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้ และยกระดับคุณภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการบริหาร การเรียนการสอน และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาว

สมจิตร ลิขิตสถาพร (2551, น. 12, อ้างถึงใน ปรีชา ช้างขวัญยืน, 2554, น. 19-20) ได้กล่าวถึงลักษณะคู่มือที่ดีดังนี้

1. ง่ายที่สุดหากเราสามารถเขียนคู่มือขึ้นมา โดยที่คนอ่านหนังสือไม่ออกก็ยังสามารถทำตามรูปที่เราเขียนขึ้นมาได้ นั้นคือตัวอย่างของคู่มือที่ดีและง่ายเพราะสิ่งที่เราจะทำก็คือถ่ายทอดความรู้เบื้องต้นของเราไปสู่ผู้อื่น ต้องการสื่อสารง่ายที่สุด เราจะเลิกใช้เทคนิคต่าง ๆ ได้

2. เขียนขึ้นมาจากต้นแบบที่ดี ก่อนที่เราจะลงมือเขียนคู่มือต้องสำรวจดูก่อนว่างานของเรานั้น เป็นต้นแบบที่ดีมีมาตรฐานหรือไม่ หากงานบางอย่างยังไม่ใช่วิธีการที่ดี เราเขียนคู่มือออกมาเท่ากับเป็นการลอกแบบที่ไม่ดีไปสู่ผู้อื่นเช่นกัน

3. ได้รับการทดลองใช้ ก่อนที่จะนำคู่มือไปอบรมถ่ายทอดให้ใครเราควรที่จะมีการทดลองใช้

4. แก้ไขปรับปรุงเมื่อเราทดลองใช้พบปัญหาที่ใช้ไม่ได้ผล เราก็ต้องมีการแก้ไขปรับปรุง เพื่อทำให้คู่มือของเราเป็นคู่มือที่ดีที่สุด

5. แยกหมวดหมู่ของเรื่องได้ดี ปัญหาของการเขียนคู่มือที่จะเกิดขึ้นเสมอคือการปะปน กับเนื้อหา กระโดดไป กระโดดมา

6. มีการ Up-Date จะมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น คู่มือของเราจะต้องมีการเพิ่มเติมให้ทันเวลา และปรับปรุงให้ทันสมัยเสมอ

7. มีการเปรียบเทียบที่ถูกที่ผิด ยกตัวอย่าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น ควรเปรียบการกระทำที่ถูกต้องกับการกระทำที่ผิดเอาไว้เสมอ จะเป็นคู่มือที่ดี

8. มีแบบฟอร์มควบคุมงาน เมื่อคุณมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานในคู่มือแล้วควรมีการออกแบบฟอร์ม เพื่อตรวจสอบควบคุมการทำงานที่ถูกต้องด้วยเช่นเดียวกัน

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2554, น. 23-24) กล่าวไว้ว่า คู่มือที่ดีจะต้องมีรายละเอียด ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ และประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้
2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ใช้ทำอะไรบ้าง
3. ควรมีส่วนนำที่จูงใจผู้ใช้ว่าคู่มือนี้จะช่วยให้ผู้ใช้ได้อย่างไรผู้ใช้จะได้รับประโยชน์อะไร
4. ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินการตามคู่มือแนะนำ
6. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งควรมีคุณสมบัติ ประกอบด้วย

6.1 ความถูกต้องของเนื้อหาสาระที่จะสอนควรมีความถูกต้องสามารถช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ

6.2 ความเพียงพอ ใช้ข้อมูล รายละเอียดที่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้ใช้คู่มือสามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้สำเร็จ

6.3 ความเหมาะสมของการเรียงลำดับขั้นตอนการทำจะต้องมีการเรียงลำดับอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและประหยัด

6.4 ความชัดเจนของภาษาที่จะต้องสามารถสื่อให้ผู้ใช้เข้าใจตรงกันกับผู้เขียน ไม่มีความคลุมเครือ หรือทำให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจผิด และภาษาที่ใช้จะต้องช่วยให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจได้ง่าย หากสิ่งใดมีความหมายยากและซับซ้อนควรเขียนให้เข้าใจได้ง่ายโดยใช้เทคนิคอื่น ๆ ประกอบ เช่น การใช้ภาพประกอบ การใช้ตารางการใช้การเปรียบเทียบอุปมาอุปไมย การยกตัวอย่าง เป็นต้น

วัฒนา ฉิมประเสริฐ (2554, น. 15-16) กล่าวว่า ลักษณะที่ดีของคู่มือจะต้องมีการเรียงลำดับขั้นตอนการใช้ให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ เมื่ออ่านแล้วต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ต้องเน้นแนวปฏิบัติที่สำคัญควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่าย และรูปแบบของคู่มือควรจะมีรูปแบบที่น่าสนใจ สวยงามน่าอ่านและทนทานต่อการใช้งาน

สิริกร ประสพสุข (2555, น. 20) กล่าวว่า ลักษณะของคู่มือที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ด้านรูปแบบมีขนาดรูปเล่มเหมาะสม ตัวอักษรอ่านง่ายชัดเจน รูปประกอบเหมาะสมกับเนื้อหาและการนำเสนอกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจน

2. ด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์ของคู่มือกำหนดไว้ชัดเจนเหมาะสม ระบุขอบข่าย เนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ คำแนะนำการศึกษาคู่มือเขียนได้ชัดเจน เข้าใจง่ายเนื้อหาความรู้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น

3. ด้านการนำไปใช้ กำหนดขั้นตอนการศึกษาคู่มือไว้ชัดเจน กำหนดกิจกรรม เนื้อหาและแบบฝึกได้สัมพันธ์ มีกิจกรรมประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหา

วัฒนา สายเชื้อ (2561, น. 111) กล่าวว่า คู่มือที่ดีต้องเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ วิธีการจัดกิจกรรมมีความละเอียด อ่านแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่าย และรูปแบบของคู่มือควรน่าสนใจมีแหล่งอ้างอิงที่สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมได้

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของคู่มือที่ดีข้างต้นสรุปได้ว่า คู่มือที่ดีต้องผสมผสานเนื้อหาที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นระบบกับรูปแบบที่อ่านง่าย ชัดเจน ดึงดูดใจและปรับปรุงทันสมัย พร้อมผ่านการทดลองใช้และมีเครื่องมือควบคุมงาน เพื่อให้ผู้ใช้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในทางปฏิบัติ

2.5.3 องค์ประกอบของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปอธิบายถึงองค์ประกอบของคู่มือได้ว่า ใคร? (Who) ต้องทำอะไร? (What ทำที่ไหน? (Where) ทำเมื่อไร? (When) และทำไม? (Why) รวมถึงสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของคู่มือในการปฏิบัติงานหรือคู่มือการเรียนการสอนที่ดี ซึ่งมีนักวิชาการด้านการจัดทำคู่มือ ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือไว้ดังนี้

นงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561, น. 441) ได้พัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การจัดการศึกษาแบบเรียนรวมอย่างมีประสิทธิผล สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย คำนำ สารบัญ คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับประเด็นกลยุทธ์ กิจกรรม วิธีการบริหารตามกลยุทธ์

อุไรวรรณ เชาวน์ชื่น (2561, น. 141-142) ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยได้สร้างคู่มือการใช้รูปแบบประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) เนื้อหาการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 4) ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ 5) เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำสรุปและ 6) รายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562, น. 33) ได้เขียนถึงองค์ประกอบของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 8 ส่วน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึง วัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเรื่องนี้ขึ้นมา

2. ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึง ขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่า ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด? ถึงขั้นตอนใด? หน่วยงานใด? กับใคร? ที่ใด? และเมื่อใด?

3. คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษหรือคำย่อ ที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่า ใคร? ทำอะไร? ที่ไหน? เมื่อใด? โดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การใช้ข้อความอธิบาย หรือการใช้ตารางอธิบาย หรือการใช้แผนภูมิหรือการใช้ Flow Chart

6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมบูรณ์ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่น พระราชบัญญัติ กฎหมาย กฎระเบียบ หรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลเกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ แบบฟอร์มที่ใช้ระบุรายชื่อแบบฟอร์มที่ใช้ติดตามผลการดำเนินการ ตามคู่มือที่แสดงให้ทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ โดยขอให้แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มไว้ใน ภาคผนวก

8. เอกสาร บันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐานการปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บที่ระยะเวลาและวิธีการจัดเก็บ

เรวดี มนตรีพิลา (2563, น. 213) ทำการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสร้างคู่มือชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3) โครงสร้างเนื้อหาของชุดฝึกอบรม 4) สมรรถนะที่ใช้พัฒนา 5) ระยะเวลาการฝึกอบรม 6) รายละเอียด

7) เนื้อหาของชุดฝึกอบรม 8) แนวทางการพัฒนา 9) กระบวนการพัฒนา 10) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 11) การประเมินผลการพัฒนา

ธีระนันต์ โมธรรม (2566, น. 71) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม สรุปองค์ประกอบของคู่มือประกอบด้วย คำชี้แจงการใช้คู่มือ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์แหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ

รมิดา เศรษฐบดี (2566) ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือการใช้รูปแบบประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สาระเนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา/กระบวนการ 5) การประเมินผล และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ 3 แหล่งขึ้นไป สรุปองค์ประกอบสำคัญ (ที่สอดคล้อง ≥ 3 แหล่งข้อมูล) ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือ

องค์ประกอบของคู่มือ	แหล่งข้อมูลที่สอดคล้อง
1. หลักการ (เน้นอธิบายที่มา ความจำเป็นและพื้นฐานแนวคิดของการจัดทำคู่มือ)	อุไรวรรณ เชาวน์ชื่น (2561), เรวดี มนตรีพิลา (2563), รมิดา เศรษฐบดี (2566)
2. วัตถุประสงค์ (กำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุจากการใช้คู่มือ)	นงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561), อุไรวรรณ เชาวน์ชื่น (2561), เรวดี มนตรีพิลา (2563), รมิดา เศรษฐบดี (2566), สำนักงาน ก.พ.ร. (2562)
3. เนื้อหา (ระบุประเด็นสำคัญ เนื้อหาหรือกลยุทธ์ที่คู่มือต้องครอบคลุม)	นงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561), เรวดี มนตรีพิลา (2563), รมิดา เศรษฐบดี (2566)
4. กระบวนการพัฒนา (ขั้นตอนหรือกระบวนการนำคู่มือไปใช้จริง)	อุไรวรรณ เชาวน์ชื่น (2561), เรวดี มนตรีพิลา (2563), รมิดา เศรษฐบดี (2566), สำนักงาน ก.พ.ร. (2562)
5. การวัดและประเมินผล (วิธีการ เครื่องมือและเกณฑ์ประเมินการใช้คู่มือ)	อุไรวรรณ เชาวน์ชื่น (2561), เรวดี มนตรีพิลา (2563), รมิดา เศรษฐบดี (2566), สำนักงาน ก.พ.ร. (2562)

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น

การศึกษาความต้องการจำเป็น เป็นวิจัยที่มีประโยชน์อย่างมากในการทำให้มีการวางแผนมีทิศทางต่อไปได้ และมีโอกาสเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวัง นอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงานทำให้นักประเมินสามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสม เป็นเทคนิคที่ช่วยให้การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6.1 แนวคิดการศึกษาความต้องการจำเป็น

การศึกษาค้นคว้าวิจัยทางการศึกษาและการบริหารการศึกษามีเทคนิคและวิธีการหลากหลาย โดยตัวแปรทางการศึกษาและการบริหารสามารถศึกษาได้ด้วยแนวคิดและวิธีการหลายรูปแบบ ในการวิจัยทางการศึกษา มีแบบแผนการวิจัย (research design) 2 สายใหญ่ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research design) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research design) เมื่อวิทยาการก้าวหน้าขึ้น ประกอบกับสภาพของปรากฏการณ์และปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น จึงทำให้เกิดความนิยมในการวิจัยแบบผสานวิธี (mixed method research design) เพื่อขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยให้กว้างและลึกซึ้งขึ้น แบบแผนการวิจัยแต่ละแบบจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับปัญหาและบริบทของการศึกษา (ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, 2560, น. 119)

2.6.1.1 การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นแนวคิดที่มีจุดกำเนิดในสหรัฐอเมริกา ช่วงทศวรรษที่ 1930 จากการติดตามประเมินผล Eight Year Study ของกลุ่มนักการศึกษาสายปรัชญาก้าวหน้านิยม (progressivism) ภายใต้การดูแลของ R. W. Tayler (บิดาแห่งการประเมินผลการศึกษา) สุวิมล ว่องวาณิช (2558, น. 4–6) ได้สรุปว่า มโนทัศน์การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เริ่มตั้งแต่ ค.ศ.1938 และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในปี ค.ศ.1946 ซึ่งเป็นช่วงที่สหรัฐฯ ออกกฎหมาย Administrative Procedures Act และขยายต่อเนื่องในทศวรรษ 1960–1970 โดยสภาคองเกรสออกกฎหมายหลายฉบับเพื่อกำหนดให้มีการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อประกอบการจัดสรรงบประมาณ นำไปสู่การพัฒนา โมเดลการวางแผนที่ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐาน สำหรับการตัดสินใจทางการศึกษา (Suarez, 1990, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, น. 5) ภายหลังปี ค.ศ.1981 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการจัดสรรงบประมาณแบบก้อน (Block Grant) ซึ่งกำหนดให้มีการประเมินความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญก่อนเสนอของบประมาณ (Witkin, 1984, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, น. 5) Guba และ Lincoln (1982, อ้างถึงใน ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, 2560, น. 120) ยังกล่าวถึง ต้นกำเนิดแนวคิดความต้องการจำเป็น โดยอ้างถึงบทความ The Concepts of Needs ของ Bode ในหนังสือ Progressive Education at the Crossroads (1938) ที่ชี้ว่า ความต้องการจำเป็น (needs) ต้องแยกให้ชัดเจนระหว่าง ความต้องการจำเป็นจริง (Real needs) กับความต้องการตามความรู้สึก (Felt needs) และความปรารถนา (Desire) ต่อมามีการพัฒนาแนวคิดเชิงระบบ เช่น Planning-Program-Budgeting Systems (PPBS), Management by Objectives (MBO), Strategic Planning and Management, และการใช้ Balanced Scorecard รวมถึงระบบประกันคุณภาพต่าง ๆ ทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นยิ่งทวีความสำคัญ เพราะเป็นเทคนิคที่ไม่ซับซ้อน แต่เพิ่มคุณค่าผลวิจัยโดยการศึกษา “ช่องว่าง” ระหว่างสภาพจริงกับสภาพที่คาดหวัง ประโยชน์และกระบวนการ

2.6.1.2 การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นที่ยอมรับในงานวิจัยการศึกษา เนื่องจากช่วยให้ได้ข้อมูลอย่างน้อย 4 ค่า ได้แก่ (ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, 2560, น. 120) 1) ค่าตามความเป็นจริง (What Is) 2) ค่าที่คาดหวัง (What Should Be) 3) ค่าผลต่างระหว่างสภาพจริงกับสภาพที่คาดหวัง (Gap) 4) ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Index) ทั้งนี้ การเพิ่มเพียงการสอบถามสภาพ “ที่คาดหวัง” นอกเหนือจากสภาพจริง จึงช่วยให้การวิเคราะห์มีข้อมูลเชิงลึก

ที่ใช้ในการตัดสินใจ วางแผน และปรับปรุงกระบวนการบริหารหรือการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์สูงสุด.

2.6.2 ความหมายของความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดข้อมูลสารสนเทศเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะใด และสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร เพื่อนำไปสู่การประมวล สังเคราะห์ และประเมินว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงนั้นควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางบวกและสร้างสรรค์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554)

ตามทัศนะของนักการศึกษามีหลากหลาย ในที่นี้ผู้วิจัยรวบรวมจากผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2560, น. 88) ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาจากสภาพที่เป็นจริงไปยังสภาพที่พึงประสงค์ โดยมีการกำหนดความแตกต่างของสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นจริง แล้วทำการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่าง และเลือกสิ่งที่ต้องการจำเป็นมากที่สุดมาแก้ไข

สุวิมล ว่องวาณิช (2562, น. 62) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการประเมิน เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็นจริง โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมิน และสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็น จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงทางบวก

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

Stufflebeam and others (2002) ให้ความหมายว่า สิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยจำแนกความต้องการจำเป็นตามมุมมอง (View) ที่แตกต่างกันได้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองของความแตกต่าง (Discrepancy view) เป็นความต้องการจำเป็นกล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (desired performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (observed performance)
2. มุมมองของความเป็นประชาธิปไตย (Democratic view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้
3. มุมมองของการวิเคราะห์ (Analytic view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน และทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน
4. มุมมองของการวินิจฉัย (Diagnostic view) เป็นความต้องการจำเป็น ที่กล่าวถึงสิ่งที่บุคคลให้พิจารณาแล้วมีความบกพร่องหรือขาดหายไป (deficiency or absence) และพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ขาดไปนั้นจะทำให้เกิดความเสียหาย (harmful) ต่อหน่วยงาน

Guba and Lincoln (1982, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 38) นิยามไว้ว่า ความต้องการจำเป็น เป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และจะเป็นความต้องการจำเป็นต่อเมื่อสิ่งที่ได้รับนั้นก่อให้เกิดประโยชน์และหากไม่ได้รับการตอบสนองก็จะอยู่ในสภาพที่เป็นทุกข์ อันตราย หรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

จากความหมายของความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างหรือผลต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง ซึ่งช่องว่างดังกล่าวคือปัญหาหรือความไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นต้องได้รับการแก้ไข หากไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลให้อยู่ในสภาพที่เป็นทุกข์ อันตราย หรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

2.6.3 ประโยชน์และคุณค่าของกระบวนการเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็น

การบริหารและจัดการการศึกษาต้องคำนึงถึงการจัดทรัพยากร ปัจจัย องค์ประกอบในการศึกษาให้ถูกต้องและมีระดับที่เหมาะสม หากกำหนดวิธีการจัดการศึกษาที่ไม่เหมาะสมอาจประสบความล้มเหลวหรือไม่ ส่งเสริมในระดับที่ต้องการ การบริหารจัดการก็อาจไม่ประสบผลเท่าที่ควร นักบริหารยุคใหม่หรือแม้ครูผู้ปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 กำลังค้นหาพัฒนาระบบการศึกษาและการจัดการการศึกษา ในกระแสพลวัตของศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความชัดเจน คือ รู้ว่าต้องการจัดการศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายใด (What?) และดำเนินการมากน้อยเพียงใด (Level) ด้วยวิธีการอย่างไร (How?) โดยต้องจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง (Prioritization) การดำเนินการอย่างตรงประเด็นและถูกลำดับ จึงทำให้เกิดการใช้วิธีการ แนวทาง และทรัพยากรที่ถูกต้องเหมาะสมนำสู่การบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการได้ (ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, 2560, น. 122)

สภาพการณ์ดังกล่าวทำให้มีการนำเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาหลาย ๆ ด้าน เช่น การนำไปใช้เพื่อการพัฒนาสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ การศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยนำความต้องการของชุมชนที่มีต่อคุณลักษณะที่ดีของเด็กที่ชุมชนอยากได้เป็นตัวตั้ง (สิ่งที่เป็นอยู่) ไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคุณลักษณะของเด็กที่เกิดขึ้นจริง (สิ่งที่ควรจะเป็น) ซึ่งจะพบความแตกต่างที่ต้องการพัฒนาว่าเด็กมีคุณลักษณะตามที่ชุมชนต้องการจริงหรือไม่ สิ่งใดที่ขาดไป และควรพัฒนาอะไรให้แก่เด็ก ซึ่งจะต้องนำสิ่งที่ต้องพัฒนาไปกำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา (ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, 2560, น. 122)

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2560, น. 122-123) ได้สรุปจุดเด่นและคุณค่าของการประเมินความต้องการจำเป็น จากประสบการณ์วิจัยที่ใช้การประเมินความต้องการจำเป็น และการควบคุมปริญญานิพนธ์ที่ผ่านมา สามารถสรุปเป็นประเด็นดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการประเมินในเชิงปริมาณด้วยกระบวนการและใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ คือการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งง่ายต่อนักวิจัยใหม่ และแม้จะเป็นงานวิจัยที่ต้องการวิธีวิทยาการวิจัยขั้นสูงขึ้น ก็สามารถนำค่าไปวิเคราะห์เพิ่มเติมตามระดับที่สูงขึ้นได้

2. ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า กล่าวคือ การเพิ่มเติมในการสอบถามผู้ให้ข้อมูลถึงระดับหรือสภาพการบริหารจัดการ/การดำเนินการที่คาดหวัง (Expectation level) จากระดับหรือสภาพการบริหารจัดการ/การดำเนินการจริง (Real level) อีกเพียง 1 ค่า ช่วยเพิ่มข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ให้ได้สารสนเทศถึง 4 ค่าเป็นอย่างน้อย คือ 1) ค่าตามความเป็นจริง 2) ค่าที่คาดหวัง 3) ค่าผลต่าง

ที่เป็นช่องว่างระหว่างค่าจริงกับค่าที่คาดหวัง แสดงค่าที่เรียกว่า “ความต้องการจำเป็น หรือ needs” และ 4) ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Needs priority index)

3. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาของปัญหาวิจัยได้หลากหลาย ผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์เบื้องต้นพบงานวิจัยที่นำเทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ในการประโยชน์มากมาย

4. สามารถต่อยอดการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ เช่น การวิเคราะห์เปรียบเทียบหรือการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean difference comparison) เช่น t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) การวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) หรือจะมุ่งนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) หรือการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modelling) ก็สามารถกระทำได้

5. การนำไปใช้เชิงกระบวนการทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการในกรอบการปฏิบัติที่เป็นขั้นเป็นตอนและมีความชัดเจน ง่ายต่อการกำหนดขั้นตอนการศึกษาวิจัย กระบวนการวิจัย วิธีการวิจัย

2.6.4 รูปแบบการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยควรเลือกใช้รูปแบบการวิเคราะห์ที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาที่พบ โดยที่ Smith and Raga (1999, อ้างถึงใน ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, 2560, น. 123) ได้แบ่งไว้ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

2.6.4.1 รูปแบบการประเมินที่เน้นการศึกษาช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวัง (Discrepancy-based Needs Assessment) เป็นการศึกษาความแตกต่างของสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง การดำเนินงานวิเคราะห์ตามรูปแบบนี้ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1) บรรยายเป้าหมายการเรียนรู้ของสภาพการเรียนการสอนในปัจจุบัน

2) ประเมินผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร

3) อธิบายช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นสภาพคาดหวังและสิ่งที่ทำได้ว่ามีความแตกต่างอย่างไร มีสาเหตุมาจากอะไร

4) ลำดับสิ่งที่ต้องปฏิบัติก่อนหลังเพื่อให้เกิดสภาพที่ต้องการ

5) ประเมินว่าอะไรคือความต้องการของการเรียนการสอน และในจำนวนความต้องการเหล่านั้น ความต้องการใดสามารถแก้ไขได้ด้วยการออกแบบและพัฒนาการเรียนการสอน

2.6.4.2 รูปแบบการประเมินที่เน้นปัญหา (Problem-based Needs Assessment) เป็นการประเมินเพื่อค้นหาว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง ปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการเรียนการสอนหรือไม่ การดำเนินงานวิเคราะห์ตามรูปแบบนี้ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1) ปัญหาที่พบเป็นปัญหาที่แท้จริงหรือไม่

2) สาเหตุของปัญหามีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

3) แนวทางการแก้ปัญหาเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนหรือไม่

4) พิจารณาว่าแนวทางในการเรียนการสอนที่เสนอนั้นสามารถแก้ปัญหาที่เป็นเป้าหมายการเรียนรู้ได้จริงหรือไม่

2.6.4.3 รูปแบบการประเมินที่เน้นนวัตกรรม (Innovation-based Needs Assessment) เป็นการพิจารณานวัตกรรมและตัดสินว่าเป้าหมายการเรียนรู้นั้นมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมหรือไม่ การดำเนินงานวิเคราะห์ตามรูปแบบนี้ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1) พิจารณาธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมว่ามีสภาพเป็นอย่างไร

2) พิจารณาว่าเป้าหมายการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมหรือไม่

3) พิจารณาว่าเป้าหมายการเรียนรู้อยู่ในระดับใดในระบบการเรียนการสอน

4) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ว่านำไปสู่การออกแบบนวัตกรรมการเรียนการสอนอย่างไร

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2560, น. 123) ได้สรุว่า การนำเทคนิคหรือกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ในรูปแบบใด ต้องคำนึงถึงจุดเน้นหรือสิ่งที่เป็นเป้าการศึกษาวิจัยและมุ่งไปใช้ศึกษากระบวนการใดหรือระบบใดของการศึกษา โดยทั่วไปผู้วิจัยที่ประยุกต์การประเมินนี้มักมีเป้าหมายที่ต้องการทราบช่องว่างหรือความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวัง ซึ่งหากต้องการศึกษาด้วยวัตถุประสงค์เฉพาะตัวแปรหรือปัญหาที่สนใจ ผู้วิจัยต้องกำหนดปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการค้นให้ทราบความจำเป็นอย่างชัดเจนเสียก่อนส่วนรูปแบบที่เน้นนวัตกรรมนั้น ผู้วิจัยต้องมีการกำหนดสิ่งที่เป็นนวัตกรรม (สิ่งใหม่ เช่น การสอนแบบใหม่ สื่อการสอนแบบใหม่) ที่สัมพันธ์เข้ากับระบบหรือกระบวนการทางการศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์ให้ทราบความต้องการที่แท้จริง

2.6.5 ประเภทของความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2558, น. 64–65) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็นของ Kaufman ไว้ 6 แบบ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Alpha เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นในรูปแบบปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการกำหนดสภาพที่ควรจะเป็นในระดับเมกะหรือระดับสังคม (mega level) หรือความต้องการจำเป็นภายนอก (external needs assessment) ซึ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นในสังคม จากนั้นทำการออกแบบโปรแกรมหรือวิธีที่นำไปสู่เป้าหมายระดับสังคม ความต้องการจำเป็นประเภทนี้เป็นผลต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็นในสังคม (ความแตกต่างของผลลัพธ์) ในขั้นตอนนี้จึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ต้องการบรรลุผล ซึ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นกับสังคมในวงกว้าง ถือเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Beta เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นเพื่อระบุทางเลือกและเงื่อนไขต่าง ๆ สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ๆ งานในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดผลความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับที่ควรจะเป็นในระดับองค์กร (macro และ micro level) โดยเป็นช่องว่างของปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และผลิตผล และผลการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่ระบุว่า ความต้องการจำเป็นระดับองค์กรมีอะไรบ้าง และมีทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Gamma เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นเพื่อระบุทางเลือกที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดและสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ มีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการลงทุนเพื่อการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เป็นการระบุความแตกต่างของวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับที่ควรปฏิบัติ ว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด

4. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Delta เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นเพื่อนำวิธีการแก้ไขปัญหาสู่การปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบช่องว่างระหว่างแผนการปฏิบัติงานกับงานที่ลงมือปฏิบัติจริง

5. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Epsilon เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นเพื่อระบุประสิทธิผลของการปฏิบัติงานว่าบรรลุเป้าหมายในระดับใด ถือเป็นการประเมินผลแบบสรุปรวม (Summative evaluation) ลักษณะของความต้องการจำเป็นในขั้นตอนนี้ นักวิจัยอาจไม่เรียกว่าเป็นความต้องการจำเป็น แต่ตามนิยามของ Kaufman ถือว่าเป็นความต้องการจำเป็นประเภทหนึ่ง เพราะมีการวิเคราะห์ความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

6. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Zeta เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน หากพบว่าไม่ได้ผลตามที่มุ่งหวัง ถือว่าเป็นการประเมินความก้าวหน้า (formative evaluation)

สุวิมล ว่องวาณิช (2558, น. 65) ยังได้สรุปถึงหลักการจำแนกการประเมินความต้องการจำเป็นของ Kaufman โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานตามแนวคิดเชิงระบบ ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น และลักษณะสำคัญของความต้องการจำเป็นแต่ละประเภท ซึ่ง Kaufman เห็นว่าการประเมินความต้องการจำเป็นสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน และเป็นการศึกษาหรือวิเคราะห์ความแตกต่างของสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นจริงในประเด็นสำคัญที่ต่างกัน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Alpha : วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปแบบของผลลัพธ์ (Outcome gap) นำไปสู่การกำหนดปัญหาขององค์กร

2. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Beta: วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปแบบของกระบวนการ (Process gap) และวิธีการแก้ไขปัญหา (Solution gap) นำไปสู่การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

3. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Delta: วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของการปฏิบัติงานตามแผน นำไปสู่การกำหนดวิธีการบริหารจัดการและการกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน

4. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Epsilon: วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของผลการปฏิบัติงานตามแผน (Performance gap) นำไปสู่การกำหนดระดับความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของการทำงาน

5. การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Zeta: วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของกระบวนการและความก้าวหน้าในระหว่างและสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการปรับปรุงแก้ไขการทำงานในรอบต่อไป

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2560, น. 124-25) ได้สรุปไว้ว่า การจำแนกประเภทของความต้องการจำเป็นอยู่ที่ “ความแตกต่างของผลประเมิน” และ “เป้าหมายของการนำผลประเมินไปใช้” ได้แก่

1. Alpha: วิเคราะห์เพื่อให้ได้ความแตกต่างของผลลัพธ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดปัญหา
2. Beta: วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปแบบของกระบวนการและวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไข
3. Delta: วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อกำหนดวิธีการบริหารจัดการและกำกับงานให้เป็นไปตามแผน
4. Epsilon: วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของผลการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อกำหนดระดับความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของการทำงาน
5. Zeta: วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของกระบวนการและความก้าวหน้าในระหว่างและสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการทำงานในรอบต่อไป

สรุปการจำแนกประเภทความต้องการจำเป็น อ้างอิงจากผลการประเมินและเป้าหมายการนำผลประเมินไปใช้ เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยหรือผู้บริหารสามารถเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและสอดคล้องกับสถานการณ์จริง ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ประเภทความต้องการจำเป็นจำแนกตามผลการประเมินและเป้าหมายการนำผลประเมินไปใช้

ประเภท	ผลการประเมิน	เป้าหมายของการนำผลประเมินไปใช้
Alpha	ความแตกต่างหรือค่าผลต่างของผลลัพธ์ (outcome gap)	กำหนดปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กร
Beta	ความแตกต่างหรือค่าผลต่างของกระบวนการ (process gap) และวิธีแก้ไข (solution gap)	กำหนดทางเลือกหรือวิธีแก้ไขปัญหา
Delta	ความแตกต่างหรือค่าผลต่างของการปฏิบัติงานตามแผน	กำหนดวิธีการบริหารจัดการและกำกับงานให้เป็นไปตามแผน
Epsilon	ความแตกต่างหรือค่าผลต่างของผลการปฏิบัติงานตามแผน	กำหนดระดับความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของการทำงาน
Zeta	ความแตกต่างหรือค่าผลต่างของกระบวนการและความก้าวหน้าในระหว่างและสิ้นสุดการดำเนินงาน	กำหนดวิธีการปรับปรุงแก้ไขการทำงานในรอบต่อไป

2.6.6 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการศึกษาวิจัยทางการศึกษาและการบริหารการศึกษา เช่น การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น โดยที่ พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2558, น. 13) อธิบายว่า สามารถทำได้หลายลักษณะตามช่วงเวลาของการดำเนินการ ได้แก่ การประเมิน

ก่อนพัฒนาหลักสูตร การประเมินร่างหลักสูตรหรือการวิเคราะห์หลักสูตร การประเมินก่อนการใช้หลักสูตร การประเมินระหว่างการใช้หลักสูตร และการประเมินหลังการใช้หลักสูตร

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2560, น. 126-127) ได้อธิบายกระบวนการประเมินหลัก 3 ขั้น พร้อมตัวอย่างขั้นตอนย่อยในแต่ละขั้น เพื่อเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับนักวิจัยทางการศึกษาและบริหารการศึกษา ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Survey and Exploration) ประกอบด้วย

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมิน
3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่จะประเมิน
4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน เช่น เนื้อหา ประชากร กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป้าหมาย
5. ตัดสินใจกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) ประกอบด้วย

1. สรุปและตัดสินใจกำหนดบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมิน
2. เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการจากกลุ่มเป้าหมาย
3. จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเบื้องต้น
4. วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา
5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post-assessment) ขั้นตอนการนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วย

1. จัดเรียงลำดับ (Set Priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean Difference Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi-component Data Analysis) หรือการกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Needs Index)
2. พิจารณาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน
3. พัฒนาแผนการปฏิบัติสำหรับดำเนินการแก้ไข
4. ประเมินผลของการประเมินความต้องการจำเป็น
5. จัดทำรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการสำคัญที่ให้สารสนเทศ สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาและการดำเนินงานในระบบการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งต้องกำหนดขั้นตอนและจังหวะให้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครอง และสังคม การดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวจะทำให้ผลการประเมิน

มีคุณค่า เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร และคุ้มค่ากับงบประมาณการศึกษาและการลงทุนของผู้เกี่ยวข้องมากที่สุด (ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, 2560, น. 127)

2.6.7 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยทางการศึกษา ที่ได้รับความยอมรับและนิยมนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นแนวทางเทคนิคที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเพิ่มเติมการศึกษาสภาพจากการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยตัวแปรเพียงจากสภาพจริงของตัวแปร ไปสู่การเพิ่มการศึกษาสภาพที่คาดหวัง แล้วให้ค่าความต้องการจำเป็นเป็นดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ทำให้เกิดคุณค่าของผลวิจัยได้มาก (ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล, 2560, น. 118)

การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาก่อนภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีจำกัด ในปัจจุบันการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ที่มีพื้นฐาน แนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) วิธีการ จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้ ทั้งนี้ในการประเมินความต้องการจำเป็น กลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างเป็นกลุ่มวิธีที่นิยมใช้มากมีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ (สุวิมล ว่องวานิช, 2562, น. 274)

สุวิมล ว่องวาณิช (2562, น. 275-279) กล่าวว่า เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ รูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response format) ปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตรประมาณค่า โดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นรูปแบบนี้ สร้างขึ้นโดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้ ดังต่อไปนี้

วิธีการที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างพบว่าเป็นที่นิยมใช้กันมาก เป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (I = Importance) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Should Be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิผล (D = Degree of Success) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Is” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

1. วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า rank order of difference scores

$$ME = I-D$$

2. วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ Lane, Crofton

และ Hall (1983, อ้างถึงใน Witkin, 1984) ได้สร้างดัชนีชื่อว่า Priority Needs Index (PNI) ดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (Mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I

$$PNI = (I-D) \times I$$

3. วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI โดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I – D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

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

$PNI_{modified}$ หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (Importance)

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)

โดยข้อที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นระดับสูง มากกว่าข้อรายการที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ ซึ่งข้อที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูงต้องให้ความสำคัญและต้องได้รับการแก้ไขก่อนตามลำดับ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ (Dual-response)

4. การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวังหรือเกณฑ์ที่ควรจะเป็นและสภาพที่เกิดขึ้นจริ งจุดที่ใช้แบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง–ต่ำที่กำหนดหรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (Cut-Off Score)

1 หมายถึง เกณฑ์ที่ควรจะเป็นมีระดับต่ำ แต่ผลการดำเนินงานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หมายความว่า ผลการดำเนินงานมีคุณภาพเกินเกณฑ์ที่กำหนด

2 หมายถึง เกณฑ์ที่ควรจะเป็นมีระดับสูง และผลการดำเนินงานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หมายความว่า ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จในระดับดี

3 หมายถึง เกณฑ์ที่ควรจะเป็นมีระดับสูง แต่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หมายความว่า ผลการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ต้องทำการแก้ไขปรับปรุงอย่างยิ่ง

4 หมายถึง เกณฑ์ที่ควรจะเป็นมีระดับต่ำ และผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หมายความว่า ผลการดำเนินงานยังอยู่ในสภาพที่ไม่ดีนัก แต่ยังไม่น่าวิตกมาก เนื่องจากหน่วยงานให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้นั้นไม่สูงมาก

ทั้งนี้ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ข้อที่มีค่ามากแสดงว่ามีความต้องการจำเป็นมาก ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และข้อที่มีค่าน้อย แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นน้อย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกวิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้.

2.7 แนวคิดการพัฒนา 70:20:10

กรอบแนวคิดการพัฒนา 70-20-10 เป็นโมเดลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งคำว่า 70-20-10 ถูกบัญญัติโดย Robert Eichinger และ Michael Lombardo (Lombardo & Eichinger, 1996) โดยเสนอว่า การเรียนรู้ของผู้นำเกิดขึ้นจาก 3 แหล่งหลัก ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (70%) การเรียนรู้จากความสัมพันธ์กับผู้อื่น (20%) และการเรียนรู้จากการศึกษาในระบบ (10%) โมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่ของการพัฒนาผู้นำเกิดขึ้นนอกห้องเรียน และมีรากฐานจากประสบการณ์ตรงในโลกแห่งความเป็นจริง กรอบแนวคิดนี้ ไม่ใช่สูตรตายตัว แต่เป็นแนวทางในการจัดสรรและออกแบบประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการเติบโตของผู้นำทั้งด้านทักษะ ความคิด และพฤติกรรมอย่างสมดุล

พัชรา วาณิชวศิน (2560, น. 168-182) การเรียนรู้แบบ 70-20-10 เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCal, Rober W. Echinger, and Michael M, Lombardo จาก Center for Creative Leader ship เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจึงมากกว่าบริบทในห้องเรียน โดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้ คือ การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทางดังปรากฏ หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

70%	20%	10%
เรียนรู้จากการทำงาน	เรียนรู้จากผู้อื่น	เรียนรู้จากห้องเรียน

70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก "การเรียนรู้จากการทำงาน" โดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง ซึ่ง Galely Horton & Wtona (2015) ได้ระบุว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของความรู้และทักษะได้รับการเรียนรู้จากงาน ในขณะที่ Jennings และ Wargnier (2014), Rabin, 2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 70 เปอร์เซ็นต์นี้ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง เช่น

การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์การเรียนรู้ใหม่ ๆ กับสถานการณ์จริง เป็นต้น

ในภาพรวมแล้ว การเรียนรู้แบบนี้เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำจากการทำงานให้ได้ประสบการณ์ตรง ประสบการณ์จริง และประสบการณ์แบบเรียลไทม์ ที่ต้องการสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริง ซึ่ง DuBrin (2007) ได้ระบุไว้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดถึงความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพราะถ้าปราศจากประสบการณ์แล้ว ความรู้ที่มีก็ไม่สามารถเปลี่ยนกลับไปเป็นทักษะได้ในทันที โดยประสบการณ์ที่สามารถช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ก็คือ ประสบการณ์ท้าทาย (Challenging Experiences) ประสบการณ์เกี่ยวกับงาน (Source of Experiences) ประสบการณ์กว้างขึ้นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Boad Experiences) และประสบการณ์ที่เป็นจุดพลิกผันชีวิตที่สำคัญ (Pivotal Experiences)

สรุปได้ว่า สัดสวน 70 เปอร์เซ็นต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริงในสถานที่ทำงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย ยิ่งมีประสบการณ์มากและหลากหลายแค่ไหน ก็ยิ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเท่านั้น โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น เพราะการพัฒนาไม่ได้เป็นแค่การเรียนในห้องเรียนและมุ่งเน้นเนื้อหาในตำราเพียงเท่านั้นแต่เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์นอกห้องเรียนที่ไม่มีเขียนไว้ในตำราใดๆ

20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก "การเรียนรู้จากผู้อื่น" ด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง การมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย ซึ่ง Horton & Wrona (2015) ระบุไว้ว่า 20 เปอร์เซ็นต์ได้รับการเรียนรู้จากการสอนงานของพี่เลี้ยงหรือผู้นำ ในขณะที่ Jennings & Wargnier (2014), Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 20 เปอร์เซ็นต์นี้ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยบุคคลอื่น เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า ในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงาน และเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำอยู่นั่นเอง

สรุปได้ว่า สัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการ มีปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นน้อง ๆ ผ่านประสบการณ์กว้างไกลของตัวเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ผู้อื่น รวมทั้งคนที่อยู่รอบข้างเพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกล มองเห็นอะไรชัดเจนมากยิ่งขึ้นและสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก "การเรียนรู้จากห้องเรียน" ไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา ซึ่ง Galely, Horton and Wrona (2015) ระบุไว้ว่า

10 เปอร์เซ็นต์ได้รับการเรียนรู้จากการเรียนในห้องเรียนหรือการจัดฝึกอบรม ในขณะที่ Jennings & Wargnier (2014), Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 10 เปอร์เซ็นต์นี้ เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-Learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น โดยในภาพรวมเน้นการเรียนอย่างเป็นทางการนั่นเอง สรุปได้ว่าสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี หลักการ และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ อย่างมีระบบ และเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุด ให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมด โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือการเรียนหลักสูตรในสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว เช่น ถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์ที่เรียนรู้จากการทำงานไปแล้ว แต่ปรากฏว่า ยังทำงานได้ไม่ดี อาจเกิดจากการไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เปอร์เซ็นต์มาให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องแก้ไขเพื่อพัฒนาการทำงาน ผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำแบบเดิม ๆ เพราะไม่รู้ว่าต้องแก้ไขการทำงานอย่างไร หรือการทำงานให้ดีก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎีในสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ เพื่อช่วยให้ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำ แต่การเรียนแค่ภาคทฤษฎีอย่างเดียวโดยปราศจากการปฏิบัติก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 และ 20 เปอร์เซ็นต์จะเข้ามาเติมเต็มการพัฒนาให้ได้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่งผลให้การเรียนแบบสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์ก็ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่ขาดไม่ได้อยู่ดี หรืออาจสรุปได้ว่า ทุกสัดส่วนล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น

ความสำคัญและคุณค่าของอัตราส่วน 70-20-10 ได้หลายกรอบการเรียนรู้แบบเดิมที่ไม่จำกัดการเรียนรู้ไว้แค่ในห้องเรียนและตามโครงสร้างเนื้อหาหลักของหลักสูตรเท่านั้น หากแต่ได้ขยายผลไปสู่การใช้ประโยชน์จากสถานที่ปฏิบัติงาน (on the job training-OJT) และการเรียนรู้ผ่านสังคมรอบข้างเพื่อปรับปรุงและขยายผลการฝึกอบรมและการเรียนรู้แบบเดิมให้ไปสู่สถานที่ทำงาน (จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว, 2558)

ดังนั้น หัวใจสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 คือ การเน้นการใช้ประสบการณ์ (Experience) ด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในห้องเรียน ห้องเรียนเสมือนและนอกห้องเรียน ให้ผู้นำได้เรียนรู้จากประสบการณ์นอกเหนือจากเนื้อหาในหลักสูตรที่กำหนดไว้ และการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น โดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมเชิงทฤษฎีอย่างเป็นทางการ เพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติผ่านการทำงานจริงและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพในการนำของผู้นำโดยไม่ส่งผลกระทบต่องานที่ทำ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาในบริบทการทำงานจริงที่ใช้ความเป็นผู้นำจริงนั่นเอง

Cindy McCauley เป็นผู้บุกเบิกแนวคิด 70-20-10 Model for Learning and Development ซึ่งกลายเป็นกรอบแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรทั่วโลก ได้กล่าวใน หนังสือ Center for Creative Leadership (2025 pp. 3-5) โดยระบุว่า “การเรียนรู้ที่แท้จริงของผู้นำส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์จริง ไม่ใช่แค่ในห้องเรียน” และได้สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการผสมผสานของประสบการณ์ การเรียนรู้จากผู้อื่น และการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการอย่างเหมาะสม หลักการ

70-20-10 สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) เป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมในการออกแบบและวางแผนการเรียนรู้ในองค์กร โดยเน้นสัดส่วนของแหล่งการเรียนรู้ดังนี้

70% จากประสบการณ์การทำงานจริง (Challenging Experiences) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) ได้จากการรับผิดชอบงานที่ท้าทาย การทำโครงการใหม่ การบริหารทีมงาน การตัดสินใจในสถานการณ์จริง การรับมือกับความล้มเหลว ประสบการณ์เหล่านี้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ลึกซึ้งที่สุด เพราะทำให้ผู้เรียนต้องใช้ทักษะในบริบทจริง และสะท้อนกลับเพื่อนำไปสู่การเติบโต

20% จากความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Developmental Relationships) การเรียนรู้ผ่านคนรอบตัว (Learning from Others): การมีผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) การได้รับคำแนะนำหรือโค้ชชิ่งจากหัวหน้า การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีม การได้รับฟีดแบ็กที่สร้างสรรค์องค์ประกอบนี้ช่วยให้ผู้เรียนได้รับมุมมองใหม่ เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตน และพัฒนาได้เร็วขึ้นจากการสะท้อนร่วมกับผู้อื่น

10% จากการฝึกอบรมและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Coursework) การเรียนรู้อย่างมีโครงสร้าง (Structured Learning) การเข้าอบรม/สัมมนา การเรียนในห้องเรียน/ออนไลน์ การอ่านตำรา/บทความวิชาการ การศึกษาหลักสูตรเฉพาะทาง แม้จะมีสัดส่วนเพียง 10% แต่การเรียนรู้ในรูปแบบนี้ ก็เป็นพื้นฐานทางทฤษฎีที่สำคัญ ซึ่งช่วยเสริมความเข้าใจให้ลึกซึ้งขึ้น

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพควรอาศัย “ประสบการณ์ตรงเป็นหลัก” เสริมด้วยการปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนด้วยการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่รอบด้านและยั่งยืน

2.8 บริบทศูนย์การศึกษาพิเศษ

2.8.1 ความหมายของศูนย์การศึกษาพิเศษ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 33) ระบุว่า ศูนย์การศึกษาพิเศษ เป็นสถานศึกษาของรัฐ ที่จัดการศึกษานอกระบบหรือตามอัธยาศัยแก่คนพิการตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการจนตลอดชีวิตและจัดการอบรมแก่ผู้ดูแลคนพิการ ครู บุคลากร และชุมชน รวมทั้งการจัดสื่อ เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก บริการและความช่วยเหลืออื่นใด ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดในประกาศกระทรวง

วัชราภรณ์ ผิวขา (2549, น. 65) กล่าวว่า ศูนย์การศึกษาพิเศษ หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในลักษณะศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม และเตรียมความพร้อมของคนพิการทุกประเภท สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ตามบทบาทหน้าที่ คือ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา และศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด

อำพร ราชติกา (2551, น. 32) กล่าวว่า ศูนย์การศึกษาพิเศษ หมายถึง สถานศึกษาที่ให้บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มกับเด็กพิการทุกประเภท สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ศิริพร ดาระสุวรรณ์ (2556, น. 52) กล่าวว่า ศูนย์การศึกษาพิเศษ หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในลักษณะศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม และเตรียมความพร้อมของคนพิการ

ทุกประเภท ตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการจนตลอดชีวิต และจัดการศึกษาอบรมแก่ผู้ดูแลคนพิการ ครู บุคลากร และชุมชน รวมทั้งการจัดสื่อ เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก บริการและความช่วยเหลืออื่นใด ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดในประกาศกระทรวง สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากความหมายของศูนย์การศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ศูนย์การศึกษาพิเศษ หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทเป็นศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มและการเตรียมความพร้อมให้แก่คนพิการทุกประเภทตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการจนตลอดชีวิต รวมทั้งจัดการอบรมแก่ผู้ดูแลคนพิการ ครู บุคลากร และชุมชน อีกทั้งยังมีหน้าที่จัดหาและให้บริการสื่อ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการช่วยเหลืออื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนพิการให้เหมาะสมตามศักยภาพ

2.8.2 บทบาทหน้าที่ของศูนย์การศึกษาพิเศษ

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (2554, น. 25) ระบุว่า การดำเนินการของศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา/ จังหวัดในรอบทศวรรษที่ผ่านมา มีข้อจำกัดหลายประการ ทั้งด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ และการบริหารจัดการ รวมทั้งความชัดเจนเรื่องภาระงานและบทบาทหน้าที่ของศูนย์การศึกษาพิเศษเสมอมา ส่งผลให้การดำเนินงานของศูนย์การศึกษาพิเศษตอบสนองวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการได้ในระดับหนึ่ง ประกอบกับ มีพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการปฏิบัติหน้าที่อื่นของศูนย์การศึกษาพิเศษ พ.ศ. 2553 จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับกฎหมายและภาระงานที่สามารถดำเนินการได้อย่างแท้จริง ดังนี้

1. จัดและส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาในลักษณะศูนย์บริการให้ความช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม (Early Intervention : EI) และเตรียมความพร้อมของคนพิการเพื่อเข้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียนอนุบาล โรงเรียนเรียนร่วม โรงเรียนเฉพาะความพิการ ศูนย์การเรียนเฉพาะความพิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2. ดำเนินการโดยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและพัฒนาให้ความรู้ด้านการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ แก่ผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ดูแลคนพิการ ผู้ที่สนใจหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดทำหลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมด้านการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อ คู่มือและเอกสารทางวิชาการ จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ สร้างวิทยากรแกนนำและครูต้นแบบด้านการศึกษาพิเศษ ส่งเสริมสนับสนุนสถาบันที่ผลิตบุคลากรซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการและประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นด้านการศึกษาพิเศษ

3. จัดระบบและส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (Individualized Education Program : IEP) สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา สำหรับคนพิการดำเนินการโดยส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาทั่วไป จัดทำ จัดหา ประสานงาน ตลอดจนงบประมาณสนับสนุนการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรในการจัดการเรียนการสอนแก่คนพิการ ครอบครัว สถานศึกษาและทุกภาคส่วนในจังหวัด จัดให้มีการส่งเสริมการผลิต การให้บริการ

คำปรึกษา การพัฒนาองค์ความรู้ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สื่อการเรียนการสอนสำหรับคนพิการแต่ละประเภท

4. จัดระบบบริการช่วงเชื่อมต่อสำหรับคนพิการ (Transitional Services) ดำเนินการโดยประสานเครือข่ายในการบริการช่วงเชื่อมต่อสำหรับคนพิการ (Transitional Services) ในลักษณะสหวิทยาการ เช่น ส่งไปรับบริการวินิจฉัยหรือฟื้นฟูทางการแพทย์ส่งต่อไปฝึกอาชีพ เป็นต้น สถานศึกษามีกระบวนการจัดการการให้บริการช่วงเชื่อมต่อสำหรับคนพิการ โดยการสำรวจ จัดทำและจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประสานให้คนพิการได้รับบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจากผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคนพิการ ทั้งด้านการศึกษา การแพทย์ การสังคมสงเคราะห์และการอาชีพ เช่น วินิจฉัย หรือฟื้นฟูทางการแพทย์ การเรียนร่วมการสังคมสงเคราะห์ การได้รับสิทธิทางกฎหมายและการฝึกอาชีพ เป็นต้น รวมทั้งจัดเตรียมคนพิการให้มีความพร้อม โดยคำนึงถึงความต้องการของคนพิการด้านสภาพแวดล้อม ช่วงระยะเวลาในสภาพแวดล้อมหนึ่งไปสู่สภาพแวดล้อม เช่น จากสถานศึกษาหนึ่งไปอีกสถานศึกษาหนึ่ง จากบ้านไปสู่สถานศึกษา โรงพยาบาล สถานประกอบการอื่น ๆ ตามความต้องการจำเป็นของคนพิการ โดยจะต้องให้คนพิการ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับคณะบุคคลสหวิชาชีพ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านของคนพิการมีข้อจำกัดน้อยที่สุด ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพมากที่สุด

5. ให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการโดยครอบครัวและชุมชน ด้วยกระบวนการทางการศึกษา ดำเนินการโดยให้บริการโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของครอบครัว และชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพและการให้ความช่วยเหลือคนพิการ การจัดกระบวนการทางการศึกษาให้สามารถเสริมสร้างศักยภาพ เพื่อสนองความต้องการจำเป็นพิเศษของคนพิการต้องดำเนินการโดยการให้ครอบครัวและชุมชนเป็นแกนหลักในการดูแลคนพิการอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้คนพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพตามแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (IEP) แผนให้บริการช่วยเหลือเฉพาะครอบครัว (IFSP) เช่น ทักษะกล้ามเนื้อมัดใหญ่ ทักษะกล้ามเนื้อมัดเล็ก ทักษะการช่วยเหลือตนเองในชีวิตประจำวัน ทักษะทางสังคม ทักษะการรับรู้และแสดงออกทางภาษา ทักษะการใช้สติปัญญาและเตรียมความพร้อมทางวิชาการ

6. เป็นศูนย์ข้อมูลรวมทั้งจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ ดำเนินการโดยรวบรวมกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ หลักเกณฑ์ นโยบาย และจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ สถิติ ทะเบียนคนพิการ การได้รับบริการทางการศึกษาและอาชีพความต้องการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาของคนพิการ รวบรวมแหล่งเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานที่ให้บริการสำหรับคนพิการในพื้นที่ ประสานและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อเสริมสร้างเจตคติ และความตระหนักร่วมในการพัฒนาการศึกษาสำหรับคนพิการ

7. จัดระบบสนับสนุนการจัดการเรียนร่วม และประสานงานการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการในจังหวัดดำเนินการโดยสนับสนุนให้สถานศึกษาที่จัดการเรียนร่วมแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการเรียนร่วมของสถานศึกษา คณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล แผนการสอนรายบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นพิเศษของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคคลที่มีความบกพร่องทางการศึกษาได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลือ

อื่นใดทางการศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผลตามแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล รวมทั้งส่งเสริมและร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนร่วมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประสานงานคณะอนุกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการจังหวัด เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการกับทุกภาคส่วน

8. ภาระหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2554, น. 25) มีดังนี้

8.1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่คนพิการที่มีความบกพร่องทางสุขภาพซึ่งเจ็บป่วยเรื้อรังอยู่ในโรงพยาบาลหรือที่บ้านเป็นระยะเวลานานจนไม่สามารถไปเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตามปกติ

8.2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่คนพิการที่มีการเรียนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน

8.3 จัดทำระบบส่งต่อ และส่งเสริมสนับสนุนช่วงเชื่อมต่อสำหรับคนพิการ

8.4 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพด้านอาชีพให้แก่คนพิการและผู้ดูแลคนพิการตามความเหมาะสมและจำเป็น

8.5 ประสานและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรคนพิการ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน สามารถพัฒนา สนับสนุน และจัดการศึกษาสำหรับคนพิการที่มีการเรียนร่วมทั้งของรัฐและเอกชน

2.8.3 บริบทกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

พ.ศ. 2523 มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมสามัญศึกษา กำหนดให้มีกองการศึกษาพิเศษ รับผิดชอบการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาส โดยแบ่งออกเป็นฝ่ายส่งเสริมการศึกษาพิเศษ และฝ่ายส่งเสริมการศึกษาสงเคราะห์

พ.ศ. 2541 ได้ออกพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมสามัญศึกษา เป็นกองการศึกษาเพื่อคนพิการ และกองการศึกษาสงเคราะห์ เพื่อให้มีการจัดการศึกษาแก่คนพิการและผู้ด้อยโอกาสอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

พ.ศ. 2546 เนื่องจากมีการปฏิรูประบบราชการ ได้มีการปรับโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และกำหนดให้ต้องจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ มีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส โดยต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา

2.8.3.1 วิสัยทัศน์

“คนพิการและเด็กด้อยโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง และมีคุณภาพ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน”

2.8.3.2 พันธกิจ

1) เสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค ด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย

2) พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามหลักสูตร และส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพและศาสตร์เฉพาะทาง

4) พัฒนาระบบสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษาให้มีคุณภาพและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน

5) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

2.8.3.3 เป้าประสงค์

1) คนพิการและเด็กด้อยโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย

2) คนพิการและเด็กด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต รวมถึงคุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีทักษะเฉพาะทาง มีประสบการณ์ทางศาสตร์การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์

4) ระบบสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ มีคุณภาพ และสอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของผู้เรียน

5) ระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

2.8.3.4 กลยุทธ์และจุดเน้น

1) การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเพื่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาส

2) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการให้บริการทางการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อให้คนพิการและผู้ด้อยโอกาสสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สามารถประกอบอาชีพและพึ่งตนเองได้ตามศักยภาพ

3) การพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาส ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องคนพิการและผู้ด้อยโอกาส สามารถบริหารจัดการ บริหารหลักสูตร และวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การผลิต พัฒนา และกระจายสื่อ เทคโนโลยีการศึกษา และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับคนพิการให้ทั่วถึง เพียงพอ และเหมาะสมตามความต้องการจำเป็นพิเศษของแต่ละบุคคล

5) การประสานเครือข่ายการทำงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งการระดมทรัพยากรในการพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาส

กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ประกอบด้วย 9 จังหวัด คือ 1) ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 จังหวัดขอนแก่น มีสถานศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหาร 4 คน ครูผู้สอน 136 คน 2) ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดอุดรธานี มีสถานศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหาร 3 คน ครูผู้สอน 99 คน 3) ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดบึงกาฬ มีสถานศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหาร 2 คน ครูผู้สอน 47 คน 4) ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดมหาสารคาม มีสถานศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหาร 2 คน ครูผู้สอน 67 คน 5) ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ มีสถานศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหาร 2 คน ครูผู้สอน 93 คน 6) ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดสกลนคร มีสถานศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหาร 2 คน ครูผู้สอน 63 คน 7) ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดหนองบัวลำภู มีสถานศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหาร 2 คน ครูผู้สอน 42 คน 8) ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดเลย มีสถานศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหาร 1 คน ครูผู้สอน 47 คน 9) ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดหนองคาย มีสถานศึกษา 1 แห่ง ผู้บริหาร 3 คน ครูผู้สอน 49 คน

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.9.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์คชศร และคณะ (2564, น. 13) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 196 คน จาก 11 อำเภอของจังหวัดชลบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .26-.85 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับโรงเรียน มัธยมศึกษาโดยรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านส่วนใหญ่พบว่าอยู่ในระดับดีมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ อยู่ในระดับมากที่สุดและด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ประมวล อุ่นเรือน (2566, น. 262) บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ประชากร คือผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 1,217 คน โดยใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกนในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 313 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ รองลงมาคือด้านผู้นำที่มีความคิดและความเข้าใจเชิงลึก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ที่จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีอายุต่างกันมีบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษาต่างกัน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

จำรัส มุ่งเฝ้ากลาง (2566, น. 3) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา ปีการศึกษา 2566 จำนวน 2,763 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 337 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ F-test และ t-test ผลการวิจัย: 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ รองลงมาคือด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่พบความแตกต่าง ส่วนการจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุดสวาสดิ์ ประไพเพชร และสุพจน์ ประไพเพชร (2567, น. 2) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจงและใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบกับ การพัฒนารูปแบบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 10 คน ผ่านเทคนิคการสนทนากลุ่ม นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 201 คน ที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ โดยได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้เครื่องมือสำคัญคือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อย การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นหลัก ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นและทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินและการควบคุม กลยุทธ์และการเป็นผู้นำตนเองรวมถึงการนำองค์กร

ทรงศักดิ์ สาวันดี (2568, น. 91) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา วังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 140 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซีและมอร์แกน และสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.90 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test) พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านวิธีการคิดเชิงปฏิรูป ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

พัทธนันท์ มงคลวงศกัณฑ์และรัตนา กาญจนพันธุ์ (2568, น. 1) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างครู 322 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2566 โดยสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือคือแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.962 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ t-test และ One-Way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการแสดงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เป็นที่ยอมรับและตอบสนองต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ครูที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันและครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันกลับมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าขนาดของสถานศึกษาอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

อธิพงศ์ เพชรสุทธิ์ (2568, น. 109) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเมินความเป็นไปได้รวมถึงการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบดังกล่าว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน จำนวน 281 คน ได้จากการสุ่มสถานศึกษาตามขนาดและสัดส่วนของแต่ละจังหวัด เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความถูกต้องและความเหมาะสม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ รวมกับการประเมินความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Marisa Carvalh and Ilídia Cabral (2021, p. 2) ได้ศึกษาการทบทวนขอบเขตของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบททางการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและกำหนดขอบเขตของประเด็นเฉพาะที่ปรากฏในวรรณกรรม และการวิจัยที่อาจใช้เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาในอนาคต การทบทวนขอบเขตดำเนินการตามกรอบแนวคิด 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การระบุคำถามการวิจัย การค้นหาการศึกษาที่เกี่ยวข้อง การคัดเลือกงานวิจัย การสร้างแผนภูมิข้อมูล และการเรียบเรียง สรุป และรายงานผล พบว่าชี้ให้เห็นว่างานวิจัยด้านกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทการศึกษายังมีจำนวนจำกัด และขาดความชัดเจนในการสร้างแบบจำลองภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความบูรณาการและครอบคลุม จึงจำเป็นต้องมีการขยายขอบเขตการวิจัยไปสู่วิธีการที่ซับซ้อนและเชิงลึกมากขึ้น ทั้งในเชิงยาวและเชิงอธิบาย เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจต่อประเด็นนี้อย่างรอบด้านและเป็นระบบ

Henry and teryl (2013, อ้างถึงใน ศุภกร สุวรรณคาม, 2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ภายในโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สร้างขึ้นจากคุณลักษณะและการกระทำที่ครอบคลุมการดำเนินการตามรูปแบบการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งหมด ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนจะชี้นำผู้นำโรงเรียนผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและวางแผนสำหรับพวกเขา และสังเกตว่าแผนจะต้องยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดต้องได้รับคำแนะนำจากวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งของโรงเรียน เพื่อกำหนดว่าครูในโรงเรียนรับรู้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างไร การสำรวจได้ดำเนินการกับผู้สมัคร 30 คนในการบริหารโรงเรียน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปได้ว่าผู้นำโรงเรียนของเราจำเป็นต้องทำงานมากขึ้น เพื่อสื่อสารวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

Servet, et al. (2020, pp. 405–410) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของครู

มหาวิทยาลัยบาสเคนท์ (Baskent University) ประเทศตุรกี พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทุกด้าน ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ จากผลการวิจัยพบว่า การรู้สารสนเทศ การรู้เท่าทันเทคโนโลยี ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำเป็นตัวทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเพิ่มระดับความรู้รอบตัวการรู้เทคโนโลยี ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำ เพื่อปรับปรุง พฤติกรรมภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ

Rezzan and Servet (2021, pp. 112–115) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับความผูกพันธ์ ต่อองค์กรของครูพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับปานกลางและระดับต่ำในมิติย่อย คุณลักษณะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันธ์ต่อองค์กรของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง โดยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนและระดับความผูกพันต่อองค์กรของครู มีแนวโน้มที่จะพัฒนามากขึ้นตามคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครู

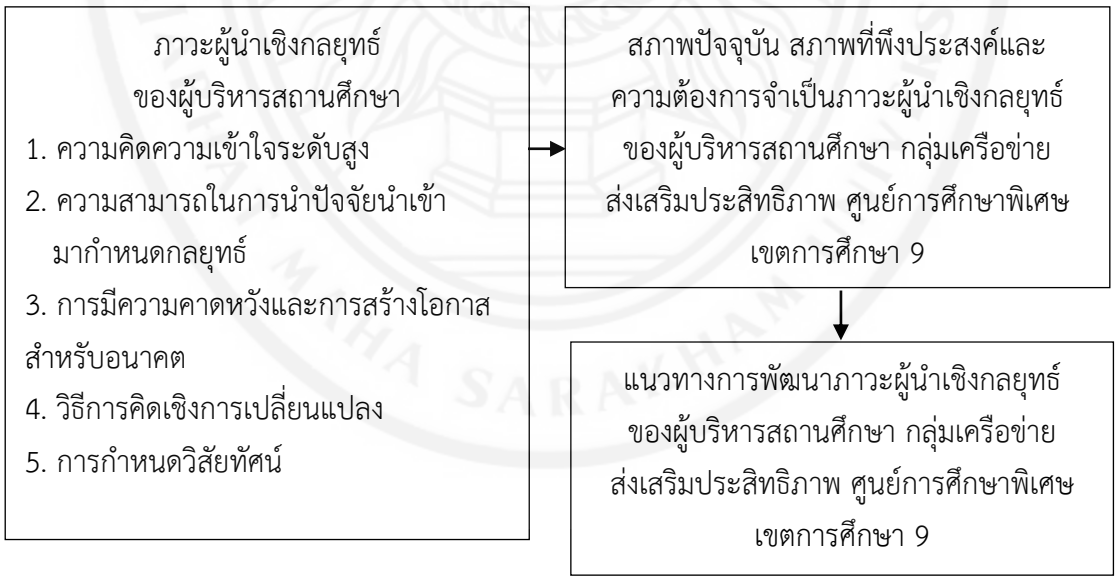
Ismail and Manoukh (2023, pp. 354–355) Strategic Leadership among Primary School Principals ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน 1) ด้านการบริหารที่ใช้ความคิดอย่างมีระบบ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์และวัฒนธรรมในองค์กร 4) ด้านการบริหารจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียดการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารและความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาอย่างชัดเจน โดยงานวิจัยในประเทศส่วนใหญ่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์กรในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ประกอบด้วยมิติสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงกลยุทธ์ระดับสูง การกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการประเมินควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสอดคล้องกันในหลายงานวิจัย และสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ อาจส่งผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขณะที่เพศ ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา โดยส่วนใหญ่ไม่ส่งผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม บางการศึกษาพบว่าขนาดของสถานศึกษาอาจมีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงบริบทองค์กรที่แตกต่างกันในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ งานวิจัยเสนอรูปแบบการพัฒนาที่เป็นระบบ โดยเน้นกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดทิศทางองค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินผลและการพัฒนาตนเองของผู้นำ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวได้รับการยืนยันว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ในทางปฏิบัติ

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นประเด็นที่ต้องการการพัฒนาองค์ความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะการสร้างแบบจำลองที่บูรณาการและครอบคลุมมากขึ้น ขณะเดียวกัน งานวิจัยยังยืนยันว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 เช่น การรู้เท่าทันเทคโนโลยี การคิดเชิงระบบ และความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมภาวะผู้นำได้อย่างมีนัยสำคัญนอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครู และมีบทบาทในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงอนาคต และการบริหารองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น โดยเน้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารเป้าหมาย และการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดทิศทางองค์กร พัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมศักยภาพบุคลากร และสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำจึงควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

ในการดำเนินการตามระยะการวิจัยทั้ง 3 ระยะ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดในแต่ละระยะการวิจัย ไว้ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยระยะที่ 1 กำหนดการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการวิจัยช่วงระหว่างเดือนตุลาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2568

ขั้นตอนที่ 1.1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 1.2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก 1) กลุ่มนักวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน และ2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน โดยกำหนดคุณสมบัติผู้บริหารสถานศึกษาหรือมีคุณสมบัติมีวิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา

หรือเป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ ในการบริหารสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์ โดยมีรายละเอียดผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.1 ดร.สุวรรณ บัวพันธ์ ตำแหน่ง อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษาใน อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.2 อาจารย์ ดร.อนุสรณ์ ถูสินแก่น ตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.3 ดร.เจษฎา เวียงพล ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์

1.4 นายมีเกียรติ นาสมตรึก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์

1.5 นายบุรินทร์ สารีคำ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดมหาสารคาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดจากองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มากำหนดประเด็นสัมภาษณ์

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 สร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3.3 ขอหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.4 ส่งหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมแบบสัมภาษณ์และแบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ก่อนสัมภาษณ์ 1 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาเอกสารก่อนให้สัมภาษณ์

4. เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.1 ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เพื่อกำหนดวัน เวลาและสถานที่การสัภาษณ์

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนด้วยตนเอง ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากผลการสัมภาษณ์และผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นสรุปเป็นความเรียง

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

การวิจัยระยะที่ 2 กำหนดการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการวิจัยช่วงระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2568 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2569

ขั้นตอนที่ 2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร จำนวน 664 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครูผู้สอน จำนวน 643 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ปีการศึกษา 2568

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 263 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งหมด และ 2) ครูผู้สอน จำนวน 242 คน โดยใช้วิธีการเทียบจำนวนประชากรครูผู้สอนทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, อ้างถึงใน ไพศาล วรคำ, 2564, น. 467) ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ปีการศึกษา 2568 จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัด	ประชากร (คน)		รวม (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)		รวม (คน)
	ผู้บริหารฯ	ครูผู้สอน		ผู้บริหารฯ	ครูผู้สอน	
ขอนแก่น	4	136	140	4	51	55
อุดรธานี	3	99	102	3	37	40
บึงกาฬ	2	47	49	2	18	20
มหาสารคาม	2	67	69	2	25	27
กาฬสินธุ์	2	93	95	2	35	37
สกลนคร	2	63	65	2	24	26
หนองบัวลำภู	2	42	44	2	16	18
เลย	1	47	48	1	18	19
หนองคาย	3	49	52	3	18	21
รวม	21	643	664	21	242	263

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย สถานภาพตำแหน่ง และจังหวัดในเขตพื้นที่บริการที่เป็นที่ตั้งของสถานศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของคำถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence : IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) นักวิชาการหรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 2 คน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ดังนี้

1.1 อาจารย์ ดร.อาทิตย์ อาจหาญ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัย

1.2 อาจารย์ ดร.ขันแก้ว มาพรม ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ภาษา

1.3 ดร.เจษฎา เวียงพล ตำแหน่งผู้อำนวยการ ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัย

1.4 นางสาวอัจฉราภรณ์ เศษวิ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มีความเชี่ยวชาญด้านการวัดและการประเมินผล

1.5 นายวุฒิพงษ์ วิลาจันทร์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ภาษา

จากนั้นพิจารณาเลือกข้อคำถามจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC = 0.60 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเนื้อหาที่ต้องการ โดยกำหนดระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ จากการวิเคราะห์หาค่า IOC (Index of item Objective Congruence) ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์การวิจัย

- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องตามนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์การวิจัย

2. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 10 และครูผู้สอน จำนวน 27 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ รวมจำนวนทั้งหมด 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) (Cronbach, 1970, p. 161) โดยกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .70 ขึ้นไป สรุปค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.27–0.86 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายองค์ประกอบโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.92

3. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จากนั้นนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 สร้างแบบสอบถามการวิจัย โดยนำข้อมูลจากผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นข้อคำถามการวิจัย

3.2 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

3.3 ขอหนังสือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้

3.3.1 หนังสือแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม

3.3.2 หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try Out) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 10 และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

3.3.3 หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย (ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามการวิจัย) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

จัดส่งแบบสอบถามไปกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นได้ประสานเพื่อดำเนินการติดต่อแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด ไปตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบ จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีการตอบแบบสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูล

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำกับข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 82-83) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพที่ 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยใช้ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9
ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. นำข้อมูลจากการศึกษาความสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยกำหนดใช้เทคนิค Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่างและเป็นสูตรที่ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558 น. 279) ได้ปรับสูตรการคำนวณมาจาก PNI โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบัน แล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า $PNI_{Modified}$ โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified}=(I-D)/D$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$ หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (Importance)
D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
ตัวเลขดัชนีความต้องการสูง แสดงว่ามีความจำเป็นในการพัฒนามาก

2. นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ตามค่า Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) จากมากไปหาน้อย เพื่อเรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด เพื่อนำไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ในการวิจัยระยะที่ 3

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

การวิจัยระยะที่ 3 กำหนดการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการวิจัย ช่วงระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2569

ขั้นตอนที่ 3.1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ในสถานศึกษาที่ศึกษาดูงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในด้านการบริหารสถานศึกษา โดยกำหนดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในประเด็นที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

1.1 ดร.เจษฎา เวียงพล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลงานดีเด่น ประเภท ผู้บริหารสถานศึกษา จากสมาคมชาวศึกษาสงเคราะห์ และศึกษาพิเศษ ให้เป็นผู้มีผลงานดีเด่น ประจำปี 2568 ประเภท ผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 นางพิกุล หินวิเศษ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลงานได้รับรางวัล ดีเด่น ประเภท“ผู้บริหารสถานศึกษา” งานวันครูจังหวัดกาฬสินธุ์ ครั้งที่ 70 พ.ศ. 2569 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

1.3 นายไพโรจน์ ไพรเขียว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลงานได้รับรางวัล ดีเด่น ประเภท “ผู้บริหารสถานศึกษา” งานวันครูจังหวัดกาฬสินธุ์ ครั้งที่ 70 พ.ศ. 2569 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

1.4 นายนพดล มนตรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 จังหวัดขอนแก่น รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติ “เสมาสดุดี ศธก.12” พ.ศ.2568 ประเภทรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น

1.5 นายมีเกียรติ นาสมตรึก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ เชี่ยวชาญสถานศึกษา โรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลงานได้รับรางวัลผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ด้านการจัดการศึกษา “โรงเรียนสุขภาวะ” ในกลุ่ม โรงเรียน / ศูนย์การศึกษาพิเศษ ปีการศึกษา 2561 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

1.6 นางสาวอัจฉราภรณ์ เศษวิ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สถานศึกษา โรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลงานได้รับรางวัล ชนะเลิศเหรียญทอง ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม PLC รองผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมประเภทโรงเรียนศึกษาพิเศษ/ศูนย์การศึกษาพิเศษ และได้เป็นตัวแทนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งที่ 12 ปีการศึกษา 2566

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

3.2 สร้างเครื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3.3 ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

3.4 ส่งหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ก่อนการสัมภาษณ์ 1 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาเอกสารก่อนให้สัมภาษณ์

4. เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.1 ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัภาษณ

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนด้วยตนเอง ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) จากผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 จากนั้นสรุปเป็นความเรียง

ขั้นตอนที่ 3.2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

ผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นร่วมกับผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3.3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก 1) นักวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาในศูนย์การศึกษาพิเศษ สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 4 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดศูนย์การศึกษาพิเศษ สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 4 คน ดังนี้

1.1 ดร.กฤษฎาพันธ์ พงษ์บริบูรณ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

1.2 ดร.สุวรรณ บัวพันธ์ อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ใน อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.3 นายมานิตย์ คำงาม ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.4 นายเรืองเวช ผาสุก ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.5 นายนิรัติศัย ชินกะธรรม ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.6 นางนิภาพร ศักดิ์แสน ประธานกรรมการ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.7 นางสาวชนัญภรณ์ จันทะวัน รองประธานกรรมการ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.8 นายอนุ เหมือนอินทร์ กรรมการ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.9 นายเจษฎา เวียงพล กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

3.2 กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

3.3 ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

3.4 ส่งหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมแบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9

4. เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

หลังจากส่งหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมแบบประเมินแนวทางฯ 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประสานงานขอรับแบบประเมินกลับคืนด้วยตนเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำกับข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ คือ ใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 82-83) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4
ผลการดำเนินการวิจัย

การนำเสนอผลการดำเนินการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9
3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

มีรายละเอียดการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$ แทน ค่าความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

4.2 ผลการดำเนินการวิจัย

4.2.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีสรุปผลการศึกษาโดยภาพรวม ดังนี้

4.2.1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยในเบื้องต้น พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน 32 ตัวชี้วัด ดังนี้

1) ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง ประกอบด้วยตัวชี้วัด 6 ด้าน ดังนี้ 1) ผู้บริหารสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถพัฒนาและขับเคลื่อนแนวทางใหม่สู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) ผู้บริหารสามารถคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถริเริ่มและส่งเสริมนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสามารถคิดเชิงมโนภาพ สามารถมองภาพรวมและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบ 4) ผู้บริหารสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถกำหนด ประเมิน และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 5) ผู้บริหารสามารถคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ สามารถใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม 6) ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลและแนวคิดหลากหลายเพื่อสร้างแนวทางใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ 2) ผู้บริหารสามารถเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ระดมความคิดเห็น และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นประชาธิปไตย 3) ผู้บริหารสามารถจัดระบบจัดการข้อมูลสารสนเทศ ที่สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประกอบการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้บริหารสามารถบูรณาการและประยุกต์ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 5) ผู้บริหารสามารถวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างชัดเจน 6) ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัดดังนี้ 1) ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม 2) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้ 4) ผู้บริหารสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ผู้บริหารมีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้บริหารมีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย 2) ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีเอกลักษณ์เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่ 3) ผู้บริหารสามารถนำองค์กรก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ 4) ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ 5) ผู้บริหารสามารถบูรณาการการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง 6) ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส ริเริ่มสร้างสรรค์และมุ่งพัฒนาตนเองกับองค์กรสู่อนาคต

5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารสามารถมองอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและติดตามประเมินผล

อย่างเป็นระบบ 2) ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 3) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม 5) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 6) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ 7) ผู้บริหารปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล 8) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายโดยเน้นการทำงานเป็นทีม

จากนั้นผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผลจากการสังเคราะห์ของผู้วิจัยในเบื้องต้น เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ช่วงระหว่างวันที่ 24-28 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ 2568 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดพร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีสรุปผลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสรุปองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน มีความเหมาะสม ส่วนตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบมีการปรับปรุงแก้ไข โดยการใช้คำที่สื่อความหมายที่ชัดเจน สั้นกระชับมากขึ้นและมีความเข้าใจได้ง่าย สรุปผลรายองค์ประกอบโดยรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

โดยมีสรุปผลการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมีความเหมาะสมและครอบคลุม และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปใช้ในงานวิจัยและพัฒนาได้จริง แต่ควรกำหนดขอบข่ายงานให้มีความชัดเจน เพราะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นประเด็นที่มีลักษณะหลากหลายและมีขอบข่ายกว้าง หากสามารถกำหนดบริบทสถานศึกษาให้แคบลงและมีจุดเน้นที่ชัดเจน จะช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน เก็บรวบรวมข้อมูลได้ตรงประเด็น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2568)

“...องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมีความเหมาะสมและครอบคลุม สามารถนำไปใช้ในงานวิจัยและพัฒนาได้จริง แต่ควรใช้ภาษาที่สื่อสารให้กระชับ ถูกต้อง ชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจง่าย....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2568)

“...องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมีความเหมาะสมและครอบคลุม และเป็นเรื่องที่ทุกสถานศึกษาต้องทำอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ควรระวังคือจะต้องกำหนดขอบข่ายงานให้มีความชัดเจนการใช้ภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย และไม่ควรมีข้อคำถามที่เยอะเกินไป....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2568)

“...องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านมีความเหมาะสม ครอบคลุม และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพได้ แต่ควรเพิ่มเนื้อหาและอธิบายทั้ง 6 องค์ประกอบให้มีความชัดเจน ครอบคลุม และตรงตามบริบทสถานศึกษา และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2568)

“...องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน โดยรวมมีความเหมาะสมและครอบคลุม ควรไปศึกษาเพิ่มเติมจากงานวิจัยอื่น ๆ มาประกอบ เพื่อเพิ่มความน่าสนใจให้กับงานวิจัยของเรา ในส่วนของตัวชี้วัดให้ดูความเหมาะสมของเนื้อหา การใช้ภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2568)

“...องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านโดยรวมมีความเหมาะสมและครอบคลุมตัวชี้วัดให้ดูความเหมาะสมของเนื้อหา การใช้ภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย และอาจตัดหรือควบรวมในข้อที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน....”

4.2.1.2 ผลการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมจากการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	สรุปผล	ความเหมาะสม
1. ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง	1. มีความคิดเชิงวิเคราะห์ ส่งเสริมแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ปรับปรุง	เหมาะสม
	2. มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	คงเดิม	เหมาะสม
	3. มีความคิดเชิงมโนภาพ สามารถมองเห็นภาพรวมของงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ	คงเดิม	เหมาะสม
	4. มีความคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง	คงเดิม	เหมาะสม
	5. มีทักษะคิดเชิงวิจารณญาณและสังเคราะห์ ใช้เหตุผลและข้อมูลหลากหลายในการตัดสินใจแก้ปัญหา	ปรับปรุง	เหมาะสม
	6. มีความสามารถแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ใช้ข้อมูลรอบด้านคิดวิธีใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นภายใต้ข้อจำกัด	ปรับปรุง	เหมาะสม
2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	1. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายใน–ภายนอกของสถานศึกษา เพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	ปรับปรุง	เหมาะสม
	2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ระดมความคิดเห็นและร่วมกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นประชาธิปไตย	ปรับปรุง	เหมาะสม
	3. ผู้บริหารสามารถจัดระบบจัดการข้อมูลสารสนเทศที่สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประกอบการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	คงเดิม	เหมาะสม
	4. ผู้บริหารสามารถบูรณาการและประยุกต์ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	คงเดิม	เหมาะสม

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	สรุปผล	ความเหมาะสม
	5. ผู้บริหารสามารถวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างชัดเจน	คงเดิม	เหมาะสม
	6. บริหารบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	คงเดิม	เหมาะสม
3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	1. มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	คงเดิม	เหมาะสม
	2. สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	คงเดิม	เหมาะสม
	3. สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้	ปรับปรุง	เหมาะสม
	4. วางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	คงเดิม	เหมาะสม
	5. มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	คงเดิม	เหมาะสม
	6. มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	คงเดิม	เหมาะสม
4. ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง	1. มีความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย	คงเดิม	เหมาะสม
	2. สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้ง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่	คงเดิม	เหมาะสม
	3. สามารถนำองค์กรไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์	คงเดิม	เหมาะสม

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	สรุปผล	ความเหมาะสม
	4. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ	คงเดิม	เหมาะสม
	5. สามารถบูรณาการการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	ปรับปรุง	เหมาะสม
	6. สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กร พร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต	คงเดิม	เหมาะสม
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	1. สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ	ปรับปรุง	เหมาะสม
	2. สามารถกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน	ปรับปรุง	เหมาะสม
	3. สามารถสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ปรับปรุง	เหมาะสม
	4. สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างได้มีประสิทธิภาพ	ปรับปรุง	เหมาะสม
	5. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	คงเดิม	เหมาะสม
	6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	คงเดิม	เหมาะสม
	7. ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล	ปรับปรุง	เหมาะสม
	8. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม	ปรับปรุง	เหมาะสม

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 32 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง ประกอบด้วยตัวชี้วัด 6 ด้าน ดังนี้ 1) มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 3) มีความคิดเชิงมโนภาพโดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ 4) มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง 5) มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา 6) มีความสามารถแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ใช้ข้อมูลรอบด้านคิดวิธีใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นภายใต้ข้อจำกัด

2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายใน–ภายนอกของสถานศึกษา เพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ 2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ระดมความคิดเห็นและร่วมกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นประชาธิปไตย 3) ผู้บริหารสามารถจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้บริหารสามารถบูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 5) ผู้บริหารสามารถวางแผนกำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 6) บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม 2) สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้ 4) วางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 6) มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย 2) สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่ 3) สามารถนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ 4) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน

อย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ 5) สามารถบูรณาการการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง 6) สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 2) สามารถกำหนดเป้าหมายชัดเจน มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 3) สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 5) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 6) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 7) ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล 8) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายโดยเน้นการทำงานเป็นทีม

จากสรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปสร้างเป็นเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามการวิจัยเพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ในขั้นตอนต่อไป

4.2.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 263 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด จำนวน 251 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.43 จากแบบสอบถามทั้งหมด โดยมีรายละเอียดการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด	สถานภาพ		รวม (คน)	ร้อยละ
	ผู้บริหารฯ (คน)	ครูผู้สอน (คน)		
ขอนแก่น	3	48	51	20.32
อุดรธานี	3	35	38	15.14
บึงกาฬ	2	18	20	7.97
มหาสารคาม	2	24	26	10.36
กาฬสินธุ์	2	32	34	13.55

(ต่อ)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด	สถานภาพ		รวม (คน)	ร้อยละ
	ผู้บริหารฯ (คน)	ครูผู้สอน (คน)		
สกลนคร	2	23	25	9.96
หนองบัวลำภู	2	16	18	7.17
เลย	1	18	19	7.57
หนองคาย	3	17	20	7.97
รวม	20	231	251	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัด ทั้ง 9 จังหวัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 231 คน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 20.32 รองลงมา คือ จังหวัดอุดรธานี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 15.14 จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 13.55 จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.36 จังหวัดสกลนคร จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.96 จังหวัดบึงกาฬ, จังหวัดหนองคาย จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7.97 จังหวัดเลย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.57 และจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.17 ตามลำดับ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.3-4.9

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. ความคิด ความเข้าใจระดับสูง	3.60	0.49	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด	0.35	4
2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์	4.00	0.63	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.60	1
3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	3.80	0.75	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.50	2
4. วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง	4.00	0.63	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.33	5
5. การกำหนดวิสัยทัศน์	4.00	0.63	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด	0.44	3
เฉลี่ย	3.88	0.60	มาก	4.60	0.43	มากที่สุด	0.44	-

จากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 โดยรวมและรายด้าน พบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.60) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.63) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.75) และด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.60, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

2. สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.43) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.40) รองลงมา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเท่ากัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

3. ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.44 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{modified}$ = 0.60) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ($PNI_{modified}$ = 0.50) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified}$ = 0.44) ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง ($PNI_{modified}$ = 0.35) และด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified}$ = 0.33) ตามลำดับ

โดยมีสรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 รายด้านและรายข้อ แสดงดังตารางที่ 4.4-4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง โดยรวมและรายข้อ

ความคิด ความเข้าใจระดับสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. มีความคิดเชิงวิเคราะห์ส่งเสริมแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.69	0.46	มาก	4.82	0.33	มากที่สุด	0.31	5

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความคิด ความเข้าใจระดับสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
2. มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	3.65	0.49	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด	0.33	4
3. มีความคิดเชิงมโนภาพ สามารถมองเห็นภาพรวมของงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ	3.74	0.45	มาก	4.88	0.32	มากที่สุด	0.30	6
4. มีความคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง	3.57	0.50	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด	0.36	1
5. มีทักษะคิดเชิวิจารณญาณและสังเคราะห์ ใช้เหตุผลและข้อมูลหลากหลายในการตัดสินใจแก้ปัญหา	3.62	0.49	มาก	4.88	0.33	มากที่สุด	0.35	2
6. มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ใช้ข้อมูลรอบด้านคิดวิธีใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นภายใต้ข้อจำกัด	3.61	0.50	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด	0.34	3
รวม	3.65	0.48	มาก	4.85	0.45	มากที่สุด	0.33	-

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 โดยรวมและรายด้าน พบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 0.48) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.57, S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูล จากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.62, S.D. = 0.49) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61, S.D. = 0.50) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหาร และพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 0.49) มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}$ = 3.69, S.D. = 0.46) และมีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 3.74, S.D. = 0.45) ตามลำดับ

2. สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85, S.D. = 0.45) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.86, S.D. = 0.35) รองลงมา ได้แก่ มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูล จากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.88, S.D. = 0.33) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.84, S.D. = 0.37) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.84, S.D. = 0.37) มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}$ = 4.82, S.D. = 0.33) และมีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}$ = 4.88, S.D. = 0.32) ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.33 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified}$ = 0.36) รองลงมา ได้แก่ มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูล จากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

($PNI_{modified}$ = 0.35) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด ($PNI_{modified}$ = 0.34) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.33) มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($PNI_{modified}$ = 0.32) และมีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ ($PNI_{modified}$ = 0.30) ตามลำดับ

โดยมีสรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 รายด้านและรายข้อ แสดงดังตารางที่ 4.4-4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ

ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า มากำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา เช่น ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อม และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	3.34	0.47	มาก	4.536	0.50	มากที่สุด	0.36	5
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ระดมความคิดเห็น และร่วมกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นประชาธิปไตย	4.25	0.64	มาก	4.57	0.50	มากที่สุด	0.08	5
3. สามารถจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.08	0.28	มาก	4.96	0.20	มากที่สุด	0.22	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า มากำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
4. บูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	4.33	0.47	มาก	4.91	0.29	มากที่สุด	0.13	4
5. มีความสามารถในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.33	0.47	มาก	4.91	0.29	มากที่สุด	0.13	4
6. บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	3.69	0.64	มาก	4.97	0.18	มากที่สุด	0.35	1
รวม	4.14	0.50	มาก	4.86	0.29	มากที่สุด	0.24	-

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.14, S.D. = 0.50) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด-ต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสามารถวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ($\bar{X}$ = 4.97, S.D. = 0.18) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 4.95, S.D. = 0.21) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ระดมความคิดเห็น และร่วมกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.28) บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.40) ผู้บริหารสามารถวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.53, S.D. = 0.35) ด้านการวางแผนกำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.69, S.D. = 0.64) ตามลำดับ

2. สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86, S.D. = 0.29) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด-ต่ำสุด ดังนี้ มาตรฐานที่กำหนดครอบคลุมทุกด้านของการจัดการศึกษา เช่น ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.97, S.D. = 0.16) รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษากำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนและวัดผลได้ในแผนมาตรฐานของตน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.96, S.D. = 0.20) บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.95, S.D. = 0.22) การบูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.91, S.D. = 0.29) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.57, S.D. = 0.50) ตามลำดับ

3. ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.24 โดยเรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ ด้านการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ($PNI_{modified}$ = 0.35) รองลงมา ได้แก่ บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ($PNI_{modified}$ = 0.30) และการจัดการข้อมูลสารสนเทศมีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified}$ = 0.22) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลระดมความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.08)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต โดยรวมและรายข้อ

การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	3.61	0.49	มาก	4.88	0.33	มากที่สุด	0.35	2

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
2. สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.60	0.49	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด	0.35	3
3. สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้	3.54	0.50	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด	0.36	1
4. สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.66	0.47	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด	0.33	4
5. มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.75	0.44	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด	0.29	5
6. มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.42	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด	0.28	6
รวม	3.65	0.47	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด	0.33	-

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 0.47) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.73, S.D. = 0.42) รองลงมาได้แก่ มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.75,

S.D. = 0.44) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.66, S.D. = 0.47) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ ($\bar{X}$ = 3.54, S.D. = 0.50)

2. สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84, S.D. = 0.35) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.88, S.D. = 0.33) รองลงมา ได้แก่ สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.87, S.D. = 0.34) และมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86, S.D. = 0.34) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.83, S.D. = 0.38)

3. ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.33 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ ($PNI_{modified}$ = 0.36) รองลงมา ได้แก่ มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ($PNI_{modified}$ = 0.35) และสามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified}$ = 0.35) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified}$ = 0.28)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ

ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. สามารถใช้คิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย	3.57	0.50	มาก	4.88	0.32	มากที่สุด	0.37	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
2. สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้ง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่	3.51	0.50	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด	0.40	1
3. สามารถนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์	3.59	0.49	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด	0.36	4
4. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ	3.64	0.48	มาก	4.91	0.29	มากที่สุด	0.35	5
5. สามารถบูรณาการการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.66	0.48	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด	0.34	6
6. สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต	3.61	0.49	มาก	4.94	0.24	มากที่สุด	0.37	2
รวม	3.60	0.49	มาก	4.91	0.29	มากที่สุด	0.36	-

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.91, S.D. = 0.29) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับดังนี้ บูรณาการการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.66, S.D. = 0.48) รองลงมา ได้แก่ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.64, S.D. = 0.48) และสามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61, S.D. = 0.49) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้ง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่ ($\bar{X}$ = 3.51, S.D. = 0.50)

2. สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.91, S.D. = 0.29) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.94, S.D. = 0.24) รองลงมา ได้แก่ สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้ง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่ ($\bar{X}$ = 4.93, S.D. = 0.25) และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.91, S.D. = 0.29) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลายมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.83, S.D. = 0.38)

3. ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.36 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่ ($PNI_{modified}$ = 0.36) รองลงมา ได้แก่ สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต ($PNI_{modified}$ = 0.37) และสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย ($PNI_{modified}$ = 0.37) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการบูรณาการการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified}$ = 0.34)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำด้านการกำหนดวิสัยทัศน์โดยรวมและรายข้อ

การกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.65	0.48	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด	0.32	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การกำหนดวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
2. สามารถกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน	3.63	0.48	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.32	4
3. สนับสนุนให้บุคลากรและงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.60	0.49	มาก	4.83	0.37	มากที่สุด	0.34	2
4. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.66	0.48	ปานกลาง	4.78	0.41	มากที่สุด	0.31	5
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ	3.50	0.50	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.37	1
6. ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล	3.61	0.49	มาก	4.71	0.40	มากที่สุด	0.30	8
7. ส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายโดยเน้นการทำงานเป็นทีม	3.62	0.49	มาก	4.75	0.40	มากที่สุด	0.31	6
รวม	3.62	0.49	มาก	4.78	0.40	มากที่สุด	0.32	-

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.62, S.D. = 0.49) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.83, S.D. = 0.37) รองลงมาได้แก่ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.66, S.D. = 0.48) และมีการมองภาพอนาคต กำหนด

เป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมิน ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 0.48) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 3.50, S.D. = 0.50)

2. สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78, S.D. = 0.40) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.83, S.D. = 0.37) รองลงมา ได้แก่ มีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมิน ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.82, S.D. = 0.38) และมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.40) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.71, S.D. = 0.40)

3. ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.32 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ ($PNI_{modified}$ = 0.37) รองลงมา ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($PNI_{modified}$ = 0.34) และมีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมิน ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ($PNI_{modified}$ = 0.32) ตามลำดับ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล ($PNI_{modified}$ = 0.30)

4.2.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 2) ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 และ 3) ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา โดยแต่ละขั้นตอนมีสรุปผลการดำเนินการดังนี้

4.2.3.1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ในระยะที่ 2 มาสรุปเป็นแนวทางในเบื้องต้น ก่อนดำเนินการ

ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในสถานศึกษาที่ศึกษาดูงาน จำนวน 6 คน ในสถานศึกษาที่ศึกษาดูงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยกำหนดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดจำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในประเด็นที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้ดำเนินการในช่วงระหว่างวันที่ 2-9 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 โดยเลือกตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติการที่มีค่า PNI $_{modified}$ สูงสุดสามลำดับของแต่ละด้าน มากำหนดเป็นประเด็นสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดผลการสรุปแนวทางเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดไปถึงต่ำสุด ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง ตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ ได้แก่

1.1) มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

1.2) มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

1.3) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด

2) องค์ประกอบด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ ได้แก่

2.1) มีความสามารถในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.2) สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2.3) สามารถจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) องค์ประกอบด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ ได้แก่

3.1) สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

3.2) มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3.3) สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) องค์ประกอบด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ ได้แก่

4.1) สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่

4.2) สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

4.3) มีความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย

5) องค์ประกอบด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงสุด 3 อันดับ ได้แก่

5.1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่างๆ

5.2) สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

5.3) สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้ โดยมีการสรุปใจความสำคัญจากผลการสัมภาษณ์ในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง มี 3 แนวทาง ดังนี้

1.1 มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

1.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...การคิดเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เห็นด้วยกับแนวทางทั้ง 3 ข้อ ที่ผู้วิจัยนำเสนอมา ข้อเสนอแนะที่ควรเพิ่มคือการคิดหรือมองการไกลมองอนาคตขององค์กรหรือของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาว สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาและเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...เสนอให้ปรับปรุงถ้อยคำของตัวชี้วัดให้มีความชัดเจน กระชับ และอ่านเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ควรกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนพฤติกรรมของการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์และการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ควรเน้นการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากหลายแหล่งในการวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีความถูกต้องและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการที่มีส่วนร่วมระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการกำหนดวิสัยทัศน์ควรมองภาพอนาคตในระยะยาว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาและเลือกแนวทางการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

2. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ มี 3 แนวทาง ดังนี้

2.1 การวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.2 บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2.3 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ การบูรณาการองค์ความรู้ทางการบริหาร การกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้มีความชัดเจน ครอบคลุมทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...เสนอว่า การวางแผนกลยุทธ์ควรพิจารณาบริบทของสถานศึกษา และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ให้ข้อเสนอแนะว่าสถานศึกษาควรมีระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ สามารถจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ผู้บริหารควรวิเคราะห์ความจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของงานก่อนจัดสรรทรัพยากร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ พร้อมติดตาม ประเมิน และปรับปรุงการใช้ทรัพยากรอย่างโปร่งใส คุ้มค่า เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...แผนกลยุทธ์ควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและกำหนดแนวทางพัฒนา พร้อมติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

3. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาค มี 3 แนวทาง ดังนี้

3.1 มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

3.2 มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3.3 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเห็นความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยการให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การร่วมมือกันขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษาให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจอย่างชัดเจน โดยการถ่ายทอดแนวคิดและเป้าหมายขององค์กรผ่านกระบวนการสื่อสารที่หลากหลายและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อการบริหารของสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ควรมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายทางการศึกษา เพื่อนำข้อมูลและแนวโน้มดังกล่าวมาใช้ประกอบการกำหนดทิศทางและวางแผนพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และจำเป็นต้องติดตามข้อมูลข่าวสาร นโยบายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ให้ข้อเสนอแนะว่า การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานกลยุทธ์และแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็น เพื่อให้การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาสะท้อนความต้องการของทุกภาคส่วน และสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำข้อมูลและประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...การนำผลการประเมินผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบและสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

4. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวทาง ดังนี้

4.1 สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้ง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่

4.2 สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

4.3 มีความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...ผู้บริหารควรนำความรู้ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร ตลอดจนประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน การส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรมและแนวทางการทำงานใหม่ ๆ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ในการออกแบบอนาคตของสถานศึกษา โดยสามารถมองเห็นทิศทางการพัฒนาในระยะยาว และกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และนโยบายทางการศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารควรใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์และแนวคิดเชิงนวัตกรรมเป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติหรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร โดยการมองการณ์ไกลเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถมองเห็นสาเหตุของปัญหา ตลอดจนโอกาสภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...วรเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางการทำงานใหม่ ๆ พร้อมทั้งมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสามารถปรับประยุกต์วัสดุ อุปกรณ์ หรือทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดความหลากหลายและเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในสถานศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อนำมาวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและสอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและสร้างสรรค์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา และสามารถนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและบริบทของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนและการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความเหมาะสม และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาและการพัฒนาองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

5. สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มี 3 แนวทาง ดังนี้

5.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ

5.2 สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

5.3 สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

โดยมีสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน ดังนี้

“...การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวิเคราะห์นโยบายจะช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายของการจัดการศึกษา ทำให้บุคลากรสามารถนำแนวทางหรือข้อกำหนดของนโยบายไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การพัฒนาสถานศึกษามีความเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อนโยบายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนา เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจและยอมรับในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านการประชุม การระดมความคิดเห็น หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ครูและบุคลากรได้สะท้อนความคิดเห็น ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาพจริงขององค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินงานในหน้าที่ของตนเอง โดยการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานของบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและนำไปสู่กาการพัฒนาสถานศึกษา....”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...การสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาควรเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย โดยผู้บริหารควรสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเป้าหมายร่วมขององค์กร ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นสะท้อนความต้องการและความคาดหวังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเข้ากับพันธกิจ เป้าหมายและแผนงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานในทุกด้านมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ควรสะท้อนถึงแนวทางในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

“...เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569)

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ดังกล่าว สรุปแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 15 แนวทาง ดังนี้ 1) ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง มี 3 แนวทาง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มี 3 แนวทาง 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มี 3 แนวทาง 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวทาง และ5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มี 3 แนวทาง

ตารางที่ 4.9 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
1. องค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง	1. มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง
	2. มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา
	3. มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด
2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์	1. สามารถวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
	2. บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
	3. สามารถจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	1. สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้
	2. มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม
	3. สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา
4. วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง	1. สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้ง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่
	2. สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต
	3. มีความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย
5. การกำหนดวิสัยทัศน์	1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ
	2. สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน
	3. สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

4.2.1.3 ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน และครู ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาสรุปและร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยจัดสร้างเป็นคู่มือการพัฒนา ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มีรายละเอียดดังนี้

(ร่าง)

ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

1. หลักการ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้สามารถนำพาองค์กรการศึกษาเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการสำคัญว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นพฤติกรรมการนำที่มุ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาคุณภาพและการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร ผู้นำต้องสามารถสร้างความตื่นตัวให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา พร้อมทั้งบริหารจัดการทรัพยากรอย่างสมดุล เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จร่วมกัน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการมองอนาคตเชิงระบบ คาดการณ์แนวโน้มสำคัญที่ส่งผลต่อสถานศึกษา และตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยการตัดสินใจที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน ผู้นำต้องกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน พร้อมทั้งใช้อำนาจเชิงบวกในการมอบหมายงาน จูงใจ และสนับสนุนให้บุคลากรใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้สูงสุด นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังยึดหลักการของความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสภาวการณ์ โดยผู้นำต้องมีมุมมองกว้างไกล (broad perspective) สามารถคิดทั้งเชิงองค์รวมและเชิงลึก เพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับความต้องการและความท้าทายใหม่ของระบบการศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในลักษณะการเป็นโค้ช ผู้สนับสนุน และผู้สร้างคุณค่าร่วมในองค์กร ดังนั้นหลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงเน้นการพัฒนาผู้นำให้ “กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ 2 คิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้สถานศึกษาสามารถก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

สำหรับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานี้ใช้ โมเดล 70/20/10 เป็นกรอบการเรียนรู้เชิงระบบ (Lombardo & Eichinger, 1996) โดย 70% เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Experiential Learning) ผ่านการบริหารสถานศึกษาและการแก้ปัญหาเชิงระบบ 20% เรียนรู้จากการมีพี่เลี้ยง การโค้ช และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Social Learning) ในชุมชนวิชาชีพ 10% เรียนรู้ผ่านการอบรมหรือการศึกษาต่อ (Formal Learning) เพื่อเสริมความรู้เชิงทฤษฎีและทักษะเฉพาะด้านการผสานแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืนกับโมเดล 70/20/10 ช่วยให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งมิติของความรู้ลึกซึ้ง

ดังนั้น คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 นี้ จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยพัฒนาผู้บริหารให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีคุณภาพ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

3. เนื้อหา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 แบ่งออกเป็น 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่

หน่วยที่ 1 ความคิด ความเข้าใจระดับสูง

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

1. มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

2. มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

3. มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด

หน่วยที่ 2 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

1. มีความสามารถในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3. สามารถจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยที่ 3 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

1. สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

2. มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

หน่วยที่ 4 วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

1. สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่

2. ความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

3. ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย

หน่วยที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ
2. สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 นี้ ใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการในการนำองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติตน และการบริหารสถานึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดวิธีการพัฒนาโดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo (พัชรา วาณิชวศิน, 2560, น. 15-18) มีรายละเอียด ดังนี้

- 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ได้แก่ การฝึกปฏิบัติงานจริง
- 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ได้แก่ การศึกษาดูงาน
- 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ได้แก่ การฝึกอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ในส่วนของวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 กำหนดแบ่งออกเป็น 3 ระยะ แสดงดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

กระบวนการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การอบรมพัฒนา (10 %)	1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 2. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม

(ต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (20 %)	เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และครูเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกิจกรรมดังนี้ 1. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในด้านที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2. ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ 1) ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 3. ข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง (70 %)	เป็นกิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดกิจกรรมดังนี้ 1. การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สู่การปฏิบัติ 2. การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (กำหนดระยะเวลา 54 ชั่วโมง)

หน่วยที่ 1 ความคิด ความเข้าใจระดับสูง จำนวน 18 ชั่วโมง

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

2. การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

2.1 มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

2.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด

3. กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมาย และความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

4. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

1. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

2. การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ความคิดความเข้าใจระดับสูง

3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

1. การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ความคิดความเข้าใจระดับสูงสู่การปฏิบัติ

2. การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 2 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

2. การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์
ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

2.1 ความสามารถในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.2 ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2.3 ความสามารถในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

2.5 แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

1. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

2. แลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

1. การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

2. การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 3 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

2. การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

2.1 สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

2.2 มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

2.3 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

1. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

2. แลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

1. การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

2. การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 4 วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

2. การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

2.1 สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่

2.2 ความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

2.3 ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย

3. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

5. กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

1. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

2. การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

1. การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง สู่การปฏิบัติ

2. การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

2. การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

2.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ

2.2 สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.3 สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

3. กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมาย และความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

4. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

5. กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

1. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

2. การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

1. การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ สู่การปฏิบัติ

2. การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน



ภาพที่ 4.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

4.2.3 ผลการผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

จากการร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ผู้วิจัยได้นำแนวทางเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สรุปผลการประเมินดังตารางที่ 4.11 นี้

ตารางที่ 4.11 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
1. ความคิด ความเข้าใจระดับสูง						
1. มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตาม และปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง	3.57	0.50	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
2. มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา	3.62	0.49	มาก	4.88	0.33	มากที่สุด
3. มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด	3.61	0.50	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	3.61	0.38	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์						
1. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา ใช้ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อม และข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	3.34	0.47	มาก	4.53	0.50	มากที่สุด
2. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.08	0.28	มาก	4.96	0.20	มากที่สุด
3. ด้านการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	3.69	0.64	มาก	4.82	0.18	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	3.70	0.46	มาก	4.85	0.29	มากที่สุด
3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต						
1. มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	3.61	0.49	มาก	4.88	0.33	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
2. สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.33	มาก	4.89	0.33	มากที่สุด
3. มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้	4.44	0.33	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.02	0.38	มาก	4.89	0.32	มากที่สุด
5. วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง						
1. สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่	3.66	0.48	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด
2. ความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต	3.59	0.49	มาก	4.90	0.31	มากที่สุด
3. ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย	3.64	0.48	มาก	4.91	0.29	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	3.63	0.48	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด
6. การกำหนดวิสัยทัศน์						
1. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.66	0.48	ปานกลาง	4.78	0.41	มากที่สุด
2. สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.60	0.49	มาก	4.83	0.37	มากที่สุด
3. มีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.65	0.48	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	3.64	0.48	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม 5 ด้าน	3.72	0.44	มาก	4.86	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

1. ด้านความเหมาะสม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.72, S.D. = 0.43) โดยแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.63, S.D. = 0.48) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.64, S.D. = 0.48) มีค่าเท่ากัน รองลงมาได้แก่ ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 3.70, S.D. = 0.46) และด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61, S.D. = 0.38) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = 0.38) ตามลำดับ

2. ด้านความเป็นไปได้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86, S.D. = 0.33) โดยแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.81, S.D. = 0.39) รองลงมา ได้แก่ ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.86, S.D. = 0.35) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = 0.38) วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.90, S.D. = 0.3) และความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.85, S.D. = 0.29)

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

5.1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

5.1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

5.1.2.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 0.38) เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = 0.48) รองลงมา ได้แก่ การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.65, S.D. = 0.47) และความคิด ความเข้าใจระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.65, S.D. = 0.02) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน การกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.62, S.D. = 0.49) และวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.49) ตามลำดับตามลำดับ

5.1.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.04) เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85, S.D. = 0.45) รองลงมา ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78, S.D. = 0.40)

การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85, S.D. = 0.35) และด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86, S.D. = 0.29) และด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.91, S.D. = 0.29) ตามลำดับ

5.1.2.3 ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ = .33 โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified}$ = 0.36) รองลงมาได้แก่ ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง และการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ($PNI_{Modified}$ = 0.33) เท่ากัน การกำหนดวิสัยทัศน์ ($PNI_{Modified}$ = 0.33) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$ = 0.32) และด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$ = 0.24) ตามลำดับ

5.1.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพที่ 9 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 แนวทาง และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาในแต่ละด้านดังนี้

5.1.3.1 ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง 2) มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา 3) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด

5.1.3.2 ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) ความสามารถในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 3) ความสามารถในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.3.3 ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ 2) มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม 3) สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.1.3.4 ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่ 2) ความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต 3) ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย

5.1.3.5 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ 2) สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ในส่วนการนำแนวทางไปใช้กำหนดเป็นคู่มือการพัฒนา ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยกำหนดเนื้อหา 5 หน่วยการเรียนรู้ จากองค์ประกอบดังนี้ 1) ความคิด ความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดวิธีการพัฒนาตามโมเดล 70:20:10 คือ 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการปฏิบัติงานจริง 20% เป็นการการเรียนรู้ผ่านการศึกษาดูงาน และ 10% เป็นการเรียนรู้ผ่านการอบรม ผลการประเมินแนวทางความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ของแนวทางมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัย แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพที่ 9 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้ 1) ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาส สำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาททั้งด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ความสามารถทั้ง 5 ด้านนี้ สอดคล้องโดยตรงกับบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เน้นความสามารถผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพรวมของสถานศึกษา มีการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อภิปรายผลรายด้านดังนี้ ประการแรกการที่ผลการวิจัยระบุ ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง เป็นองค์ประกอบสำคัญสะท้อนความจำเป็นของผู้นำสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความคิดระดับสูง คิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม วิทวัส เจริญรัตน (2567, น. 779) สอดคล้องกับผลการวิจัย พวงสัมเภา และศิลานุ๊กิต (2567, น. 47) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางองค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน และที่ปรากฏในผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2561,

น. 242–245) ซึ่งอธิบายว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการคิดระดับสูง วิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง และนำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อสถานศึกษา การคิดเชิงวิเคราะห์และการคิดเชิงระบบจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถเผชิญกับปัจจัยภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ นันทิยา คงเมือง กล่าวว่า การนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนบริบทขององค์กร พร้อมทั้งบูรณาการแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน รวมทั้งนำแนวนโยบาย ยุทธศาสตร์ และเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัดมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พลนวัติ ศรีสูงเนิน และจักรกฤษณ์ โพดาพล (2566, น. 112) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การใช้ข้อมูลสารสนเทศและการนำทรัพยากรต่าง ๆ มาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วีระวัฒน์ ชาแสน และละมัย ร่มเย็น (2566, น. 206) ที่พบว่า ความสามารถของผู้บริหารในการนำปัจจัยนำเข้า โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากรและนโยบายองค์กรมาใช้กำหนดกลยุทธ์ มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประการที่สาม การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต เป็นองค์ประกอบสำคัญ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 104) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ผู้บริหารต้องมีทักษะการคาดคะเนอนาคต สามารถมองเห็นอนาคตอย่างชัดเจน เป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวที่จำเป็น สำหรับองค์การในอนาคต สอดคล้องกับการศึกษาของชนากร ศาสตร์สกุล และบุญเชิด ชำนิศาสตร์. (2567, น. 4–5) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะในการมองอนาคตและกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สี่ องค์ประกอบวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดนอกกรอบและสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Adair (2010, p. 56) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถคิดเชิงกลยุทธ์และกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต รวมทั้งสอดคล้องกับ DuBrin (1998, p. 335) ที่อธิบายว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) และมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อสร้างโอกาสและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Hitt, Ireland และ Hoskisson (2013, p. 375) ที่ระบุว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต สร้างวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ประการที่ห้า ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 105) กล่าวว่า เป็นกระบวนการสำคัญของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรในสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรในระยะยาว การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นการสร้างกรอบแนวคิดเพื่อชี้นำทิศทางการพัฒนาองค์กรในอนาคต ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยที่ระบุองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการหลายแหล่งที่เน้นความคิด ความเข้าใจระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ ต่างสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำสถานศึกษาต้องมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับบริบทการศึกษาในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์ประกอบทั้ง 5 นี้จึงเป็นกรอบสำคัญสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพสอดคล้องกับความท้าทายของอนาคต

5.2.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยรวมว่าความเป็นจริงในปัจจุบันยังมีการปฏิบัติตนหรือแสดงออกในการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังน้อยอยู่ นั่นแสดงให้เห็นว่าควรต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติม

ในส่วนผลการวิจัยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลงผลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและกำหนดทิศทางอนาคตขององค์กร โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยและบริบทขององค์กร พร้อมทั้งบูรณาการแนวคิดนวัตกรรม นโยบาย และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอยู่ได้ดี นันทิยา คงเมือง (2565, น. 49) แต่ยังมีลักษณะของการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลงยังน้อยอยู่ สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากร และบริบทขององค์กร มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ อรุณี อัตกลับ และคณะ (2564, น. 92–93) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ปรียกร อรุณจินดาตระกูล และคณะ (2564, น. 58) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถนำทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศขององค์กรมาใช้กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับ วรพจน์ หลวงโย และคณะ (2564, น. 145) และ สราวุธ พรหมสุวรรณ และคณะ (2566, น. 76) ที่ระบุว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ องอาจ นัยพัฒน์ (2563, น. 214) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ (2564, น. 167) ที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อนำมากำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ สะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลงยังอยู่ในระดับ

ที่ต้องพัฒนา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงยึดรูปแบบการบริหารแบบเดิม ที่เน้นการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก ส่งผลให้ผู้บริหารมีข้อจำกัดในการคิดริเริ่มหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในบริบททางการศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายทางการศึกษา และความคาดหวังของสังคม อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับแนวคิดและรูปแบบการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 105) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และมองอนาคตขององค์กร พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (1998, p. 335) ที่อธิบายว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) สามารถคิดนอกกรอบและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสอดคล้องกับ Adair (2010, p. 56) ที่ระบุว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และมองอนาคตขององค์กรเพื่อกำหนดทิศทางและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความคิด ความเข้าใจระดับสูง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสถานศึกษามีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิด ความเข้าใจระดับสูง อาจเนื่องมาจากบริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงลึกและเชื่อมโยงข้อมูลจากปัจจัยต่าง ๆ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม มุ่งสร้างโอกาสในอนาคตและการคิดเชิงเปลี่ยนแปลง ยังสะท้อนถึงบทบาทของผู้บริหารที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และความต้องการของผู้เรียน ขณะเดียวกัน การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกัน และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิทวัส เจริญรัตน (2567, น. 779) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความคิดความเข้าใจระดับสูง สามารถคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์แนวทางการบริหารใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 75) ที่อธิบายว่า ความคิดระดับสูงเป็นพื้นฐานของการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการมองภาพรวม รับรู้แนวโน้ม และสรุปข้อมูลเพื่อวางแผนการดำเนินงานอย่างมีเหตุผล และผลการวิจัยดังกล่าวก็ยังสอดคล้องกับ มัชฌิมา เตชะคฤหะ (2567, น. 31) กล่าวว่า การมีความคิดความเข้าใจระดับสูง ผู้นำมีความคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการรับรู้ข้อมูลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลเพื่อนำไปกำหนด แผนปฏิบัติการไปจนถึงการประมวลข้อมูลต่าง ๆ ได้ ซึ่งต้องใช้ทักษะอื่น ๆ มาผสมผสานการคิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การคิดแบบแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การคิดวิจารณญาณ เช่นเดียวกัน Yukl (1998, p. 125) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ถือเป็นความสามารถในการบริหารงานที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดยต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน ผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ และ

สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรยังอยู่ในระดับที่ควรได้รับการพัฒนา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการดำเนินงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ผู้บริหารมีข้อจำกัดในการกำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาในปัจจุบัน เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของนโยบายทางการศึกษาและความต้องการของสังคม อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการมองอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง สามารถมองเห็นแนวโน้มในอนาคต ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสร้างนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี นโยบายการศึกษาและความต้องการของสังคม จึงทำให้บุคลากรในสถานศึกษาคาดหวังให้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อสถานการณ์ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Adair (2010, p. 56) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (1998, p. 335) ที่ระบุว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) หรือวิธีคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถคิดนอกกรอบและสร้างแนวทางใหม่ในการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 105) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง เพื่อมองเห็นอนาคตขององค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวีการ (2551, น. 102–104) และกมล โสวาปี (2556, น. 132–133) ที่อธิบายว่า การคิดเชิงปฏิวัติหรือการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นการคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบและคิดแบบองค์รวม ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน และสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กร นอกจากนี้ แนวคิดของธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2558, น. 140) ยังชี้ว่าผู้นำที่มีการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะกล้าท้าทายสภาพเดิม เปิดรับความเสี่ยง และมุ่งพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับบริบท การบริหารสถานศึกษาในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย เทคโนโลยีและความคาดหวังของสังคม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรยังอยู่ในระดับที่ควรได้รับการพัฒนา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการดำเนินงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ผู้บริหารมีข้อจำกัดในการกำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาในปัจจุบัน เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของนโยบายทางการศึกษาและความต้องการของสังคม

ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี นโยบายทางการศึกษา และความต้องการของสังคม จึงทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดเชิงนวัตกรรม คิดเชิงกลยุทธ์และสร้างแนวทางใหม่ในการพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Adair (2010, p. 56) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (1998, p. 335) ที่ระบุว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) ซึ่งเป็นการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างแนวทางใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 112) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดแนวทางใหม่ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธีระ รุญเจริญ (2564, น. 173) ที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ องอาจ นัยพัฒน์ (2563, น. 214) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดแนวทางใหม่ในการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาในด้านนี้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารงานและมีการนำข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากร และบริบทขององค์กรมาใช้ประกอบการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานอยู่แล้ว จึงทำให้ความต้องการพัฒนาในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าด้านอื่น อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าและกำหนดกลยุทธ์ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษามีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับแนวคิดของ Adair (2010, p. 74) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (1998, p. 337) ที่ระบุว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกขององค์กร รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธีระ รุญเจริญ (2564,

น. 167) ที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อนำมากำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ องอาจ นัยพัฒน์ (2563, น. 214) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการศึกษาของ หยั่งบุญ และบุญจันทร์ (2567, น. 46) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กร โดยผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อกำหนดแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

5.2.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

สรุปผลแนวทางประกอบด้วย 15 แนวทาง ในส่วนการนำแนวทางไปใช้กำหนดเป็นคู่มือการพัฒนาประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยกำหนดเนื้อหา 5 หน่วยการเรียนรู้

ความคิด ความเข้าใจระดับสูง สรุป 3 แนวทาง ดังนี้ 1) มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตาม และปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง 2) มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา 3) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง พบว่า ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงมโนภาพ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงวิจารณญาณ และการสังเคราะห์ รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดทิศทาง และพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและระบบการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Adair (2010, p. 56) และ DuBrin (1998, p. 335) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดเชิงกลยุทธ์ และคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตลอดจนสอดคล้องกับ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 105) และ ธีระ รุญเจริญ (2564, น. 173) ที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และวางกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ สรุป 3 แนวทาง ดังนี้ 1) ความสามารถในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 3) ความสามารถในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้แนวทางดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ นันทิยา คงเมือง (2565, น. 49) ที่กล่าวว่า การนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ใช้ข้อมูลสารสนเทศ จุดเด่น

จุดด้อย ปัญหาอุปสรรค และบริบทขององค์กร นำมาการวิเคราะห์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 104) ที่ระบุว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลจากหลายฝ่ายและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือและตัดสินใจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ปิยนุช อินทรดิบ (2567, น. 6) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและรายงานผล เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการกำหนดแผนงาน โครงการ และกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และแนวคิดของ Yukl (1998, p. 12) ยังได้อธิบายว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต สรุป 3 แนวทาง ดังนี้ 1) เสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ 2) มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม 3) สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวถือได้ว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 104) ที่กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ผู้บริหารต้องมีทักษะในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและสามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดความล้มเหลวในอนาคต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Dubrin (2004, pp. 339–342) ที่อธิบายว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และคิดเชิงรุกเพื่อเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยใช้การวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Yukl (1998, p. 12) ที่กล่าวว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามโดยกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก เข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งสามารถสร้างโอกาสสำหรับการพัฒนาองค์กรในอนาคตได้ และสอดคล้องกับ ธารทิพย์ เทพคำ (2564, น. 44) ที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคต กำหนดเป้าหมายความสำเร็จอย่างเป็นระบบ และใช้ความคิดเชิงรุกในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง สรุป 3 แนวทาง ดังนี้ 1) สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่ 2) ความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญ

กับอนาคต 3) ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 102–103) ที่กล่าวว่า การคิดเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถของผู้นำในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิด ของ DuBrin (2004, pp. 339–340) ที่อธิบายว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีความสามารถในการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยการคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Yukl (1998, p. 286) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสนับสนุนการคิดเชิงสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลัยทอง วงศ์คำ และ อุสาโห กาญจนพันธุ์ (2567, น. 165–167) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการพัฒนานวัตกรรมในการบริหาร เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำภวา อิ่มสมบูรณ์ เตาจันทร์ สุนทร และ มะเสนะ ชัยวัฒน์ (2568, น. 214–216) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีความสามารถในการคิดเชิงนวัตกรรม แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง สรุป 3 แนวทาง ดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ 2) สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 105) ที่กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์กร และกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Adair (2010, p. 56) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (1998, p. 335) ที่ระบุว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นบทบาทสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (1998, p. 289) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้น

การทำงานเป็นทีมและการ มีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ภูวนาถ ศรีขาว, พรหมอินทร์ ชยวุฑโฒ, และธวัชชัย เศวตวรโชติ. (2567, น. 1558–1560) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เพื่อให้การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ อรทัย จันทร์หล่ม และ สมชาย ประวันโต. (2567, น. 364–366) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารควรวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

ในส่วนการนำแนวทางไปใช้ในการพัฒนาโดยใช้คู่มือการพัฒนา ประกอบด้วยรายละเอียดของคู่มือพัฒนา ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนาและ 5) การวัดและประเมินผล สำหรับวิธีการพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาตามโมเดล 70:20:10 โดยมีผลการประเมินแนวทางการพัฒนาด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการด้านการจัดทำคู่มือและการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกระบวนการพัฒนาตามกรอบ 70:20:10 ซึ่งผสมผสานการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการอบรมอย่างเป็นทางการ ทำให้การพัฒนาไม่จำกัด อยู่ในห้องเรียน แต่เชื่อมโยงกับประสบการณ์งานจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบของคู่มือดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการจัดทำคู่มือของนงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์ (2561, น. 441) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562, น. 33) ที่เน้นการระบุองค์ประกอบ “ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และทำไม” เพื่อให้ปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้เมื่อพิจารณากระบวนการพัฒนาแบบ 70:20:10 ตามแนวคิดของ Lombardo & Eichinger (1996) และพัชรา วาณิชวศิน 2560, น. 168-182) จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เป็นหัวใจสำคัญ และการเสริมด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นและการอบรมอย่างเป็นทางการช่วยให้เกิดการเติบโตของผู้นำทั้งด้านทักษะ ความคิด และพฤติกรรมอย่างสมดุล การประเมินผลคู่มือพบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด แสดงว่าคู่มือนี้ไม่เพียงมีโครงสร้างและเนื้อหาที่สอดคล้องกับทฤษฎี แต่ยังสามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐาน เสริมด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความรู้เชิงลึกเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและยั่งยืนในระบบการศึกษา

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา โดยส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.2 ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถด้านการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

5.3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

5.3.1.4 สถานศึกษาควรนำข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากร และบริบทขององค์กรมาใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การบริหารอย่างเป็นระบบ

5.3.1.5 สถานศึกษาควรนำแนวทางจากผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการบริหารและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ อื่นๆ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารทั้งระบบ

5.3.2.2 งานวิจัยในอนาคตควรมุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะผู้เรียน และประสิทธิผลของสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายเชิงหลักฐาน

5.3.2.3 ควรต่อยอดการวิจัยไปสู่การออกแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทดิจิทัลหรือยุคปัญญาประดิษฐ์ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในอนาคต

5.3.2.4 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร หรือการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมล ตราชู. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

กมล โสวาปี. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์การศึกษา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.

กฤษณา สังข์ศรี. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัย.

ก่อกนิษฐ์ คำมะลา. (2563). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสุขในการทำงานของครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

กรุณา ศรีแสน. (2561). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เกศรา สิทธิแก้ว. (2558). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

เกศรา สิทธิแก้ว, ปริญญา มีสุข และเพลินตา กะลัมพากร. (2560). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(1), 12-21.

โกสินทร์ ไชยมงคล, กุหลาบ ปุริสาร และอาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,* 14(4), 313–332.

จิตรลดา พระสุราช และจารุวรรณ เขียวน้ำชุม. (2564). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. *วารสารวิชาการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้,* 6(1), 34.

จิรารัตน์ วงศ์โยธา และบุญฤทธ เพ็ชรวิศิษฐ์. (2564). แนวทางการบริหารเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาของศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 9 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ*, 25(2), 156–177.

จิรายุ ศรีสง่าชัย. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. วารสารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์,* 5(2).

จำรัส มุ่งเฝ้ากลาง, ประสงค์ ซองนอก, มนัชชัย โคตรชาสิทธิ์, สุรวุธ คะนองมาตร และบุญเรือง รัตนเทียม. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา. วารสารวิชาการและวิจัยสหวิทยาการ*, 4(2), 4.

ฉมาพันธ์ อาจแก้ว. (2567). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. *Journal of Management and Curriculum Research*, (7)5, 484.

ชนากร ศาสตร์สกุล และ บุญเชิด ชำนิศาสตร์. (2567). *ภาวะผู้นำและทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง. วารสารการบริหารการศึกษาและสหวิทยาการ*, 5(1), 1–10.

ฐานิส แป้นธัญญานนท์ และสาลินี มีเจริญ. (2568). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษส่วนกลาง สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม,* 3(4), 371-372

ณัฐวุฒิ แสงสว่าง และสายฝน สินธุวงศ์. (2567). *ภาวะผู้นำและการบริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.

ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2567). *ภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทรงศักดิ์ สาวันดี และวิรัลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม. (2568). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา วังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครราชสีมา: วิทยาลัยนครราชสีมา.

ธารทิพย์ เทพคำ. (2564). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

ธีระ รุญเจริญ. (2562). *ทิศทางการจัดการเรียนรู้สู่การศึกษา 4.0 ในยุคดิจิทัล.* ในรวมบทความการบริหารการศึกษากับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่การศึกษาในยุคดิจิทัล ชุดที่ 1. น.5-9. อุบลราชธานี: วิทยาการพิมพ์ 1973.

ธีระ รุญเจริญ. (2564). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล. (2560). การประเมินความต้องการจำเป็นทางการศึกษาและการบริหารการศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มศว,* 14(26), 118–129.

ธีระพล เพ็งจันทร์. (2555). *การบริหารจัดการสถานศึกษา*. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอูกลางการประกันภัย.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นงค์รักษ์ เคนไชยวงศ์. (2561). กลยุทธ์การจัดการเรียนรวมอย่างมีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal, มหาวิทยาลัยศิลปากร,* 12(4), 1093–1111.

นันทิยา คงเมือง. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

นฤพร งามอรุณรัตน. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. *วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา,* 2(1), 20-21.

นภาพร ภุมรินทร์, ธันยนันท์ ทองบุญตา และบุณยานุช เฉวียงหงส์. (2568). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี. *วารสารปราชญ์ประชาคม,* 3(3), 51-71.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เซนทรัล เอ็กซ์เพลส.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2560). *การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล.

บุษกร สุขแสน. (2557). *การบริหารการพัฒนา*. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ปองภพ ภูจอมิจิตร. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปรียกร อรุณจินดาตระกูล, สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์, และ อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. (2564). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 18(1), 58.

ประมวล อุ่นเรือน. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2. *วารสารปัญญาพัฒน์*, 5(4), 263.

ปิยนุช อินทรดิบ. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ราชบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

ปิยนุช อินทรดิบ. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 18(1), 6.

พระครูสุตวรธรรมกิจ. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัทน้ำทิพย์ทัวร์.

พัทธนันท์ มงคลวงศกัณฑ์ และรัตนา กาญจนพันธุ์. (2568). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. *วารสาร มจร โกศัยปริทรรศน์*, 3(1), 4.

พลธาวิน วัชรทรธำรงค์ และศศินันท์ ศิริธาดากุลพัฒน์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 20(1), 45–58.

ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์คชศร และคณะ. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

มัลลิกา ต้นสอน. (2554). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่,* 6(2), 75.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ: ธนรัช การพิมพ์.

วิทวัส เจริญรัตน์, เอกลักษณ์ เพียสา และวันเพ็ญ นันทะศรี. (2567). การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,* 4(3), 779.

วิภาดา คุปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.

วรพจน์ หลวงโย, ศิริลักษณ์ พันธุ์งาม และ กิตติชัย สุวรรณสกุล. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการวิจัย*, 12(2), 145.

วรวรรษ เทียมสุวรรณ และคณะ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 Strategic Leadership in the 21st Century. *บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, 15(2), 228.

วิชาญ หยั่งบุญ และบุญเลิศ บุญจันทร์. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ,* 11(1), 42–54.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น,* 16(1), 353–360.

สมจิตร วงศ์สุวรรณ. (2567). บทบาทและภารกิจของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเด็กพิการ. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 18(1), 40–50.

สมยศ นาวีการ. (2551). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สราวุธ พรหมสุวรรณ, จันทร์เพ็ญ ศรีสุวรรณ และ กิตติพงษ์ สุวรรณชัย. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*, 11(3), 76.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (2566). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.* สืบค้นจาก https://www.thalaychupsorn.go.th/project-detail?hd=44&id=20482

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2554). *ประวัติความเป็นมา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2565). *รายงานประจำปี 2565 ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ.* กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).

สุรพล สุยะพรหม และคณะ. (2555). *ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ.* พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2568). *ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา* (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุดสวาสด์ ประไพเพชร และสุพจน์ ประไพเพชร. (2567). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารส่งเสริมการเรียนรู้*, 4(3), 3.

สายฝน สินธุวงศ์. (2567). *ภาวะผู้นำและการบริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: การศึกษาไทย.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (2566). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. สืบค้นจาก https://www.thalaychupsorn.go.th/project-detail?hd=44&id=20482

เสนาะ ติเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

องอาจ นัยพัฒน์. (2563). *การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อธิพงษ์ เพชรสุทธิ์. (2568). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 15(1), 110.

อนุสรณ์ สุทธหลวง. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

อโนทัย ฝ้ายขาว, ยิ่งสรรค์ หาพา และพระปลัดฮอนด้า วาทสทโท. (2568). การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาแบบยั่งยืนด้วยอภิปัญญา: กรอบคิดบูรณาการสู่ภาวะผู้นำแห่งอนาคต. *สารครุศาสตร์ปัญญา,* 4(3), 315–321.

อรวรรณ จันทร์หล่ม. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู. *วารสารเสฏฐวิทย์ปริทัศน์*, 4(1), 362–363.

อรทัย จันทร์หล่ม และสมศักดิ์ ประวันโต. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู. *เสฏฐวิทย์ปริทัศน์,* 4(1), 364–366.

อรวี อินทร์นาค และรัตนา กาญจนพันธุ์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตบางเขน ลาดพร้าว สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 6(3), 83

อรุณี อัตกลับ, สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ และอภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. (2564). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 18(1), 92–93.

Adair, J. (2010). *Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction (The John Adair Leadership Library).* London: Kogan Page.

Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. *Frontiers in Education, 7*, Article 706608.

DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skill*. Boston: Hougton Miffin.

DuBrin, A. J. (2018). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (9th ed.). Cengage Learning.

Ismail, E. M., & Manoukh, S. M. (2023). Strategic leadership among primary school principals. *Journal of Tikrit University for Humanities,* 30(7), 354–355.

Hitt, A Michael, Haynes T. Katalin, Serpa Roy. (2011). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 437-444.

Maria R. Shirey. (2011). *Strategic Leadership for Organizational Change: Addressing Strategy Execution Challenges to Lead Sustainable Change*. Retrieved from http://www.nursingcenter. com/.../JournalArticle.asp?...ID...

Yukl. G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	ชื่อ	ตำแหน่ง
1	ดร.สุวรรณ บัวพันธ์	อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ใน อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2	อาจารย์อนุสรณ์ ถูสินแก่น	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
3	ดร. เจษฎา เวียงพล	ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์
4	นายมีเกียรติ นาสมตรึก	ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์
5	นายบุรินทร์ สารีคำ	ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดมหาสารคาม

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของข้อคำถาม

ที่	ชื่อ	ตำแหน่ง	เชี่ยวชาญด้าน
1	ดร. อาทิตย์ อาจหาญ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัย
2	ดร. ขันแก้ว มาพรม	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล
3	ดร. เจษฎา เวียงพล	ผู้อำนวยการ ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา วิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัย
4	นางสาวอัจฉราภรณ์ เศษวิ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและภาษา
5	นายวุฒิพงษ์ วิลาจันทร์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและภาษา

ผู้ทรงคุณวุฒิศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

ที่	ชื่อ	การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices)
1	ดร. เจษฎา เวียงพล	ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์
2	นางพิกุล หินวิเศษ	รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์
3	นายไพโรจน์ ไพรเขียว	รองผู้อำนวยการชำนาญการ ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์
4	นายนพดล มนตรี	ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 จังหวัดขอนแก่น
5	นายมีเกียรติ นาสมตรึก	ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์
6	นางสาวอัจฉราภรณ์ เศษวิ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

ที่	ชื่อ	ตำแหน่ง
1	ดร. กฤษฎาพันธ์ พงษ์บริบูรณ์	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย
2	นายสุวรรณ บัวพันธ์	อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ใน อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
3	นายมานิตย์ คำงาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
4	นายเรืองเวช ผาสุก	ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
5	นายนิรัติศัย ชินกะธรรม	ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
6	นางนิภาพร ศักดิ์แสน	ประธานกรรมการ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
7	นางสาวชนัญภรณ์ จันทะวัน	รองประธานกรรมการ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริม ประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
8	นายอนุ เหมือนอินทร์	กรรมการกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
9	นายเจษฎา เวียงพล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริม ประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ภาคผนวก ข

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

แบบสัมภาษณ์
เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

<u>ประเด็นที่ 1</u> องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า มากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีความครบถ้วนเพียงพอ หรือไม่ ในการนำไปสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 9 และควรเพิ่มเติม หรือปรับปรุง แก้ไข จากที่ผู้วิจัยนำเสนออะไรบ้าง

1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า มากำหนดกลยุทธ์

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....
.....
.....
.....
.....
.....

<u>ประเด็นที่ 2</u> องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า มากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม
1. ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง	
1.1 มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	
1.2 มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	
1.3 มีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงานเชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ	
1.4 มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง	
1.5 มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา	
1.6 มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด	
2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์	
2.1 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษาใช้ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	
2.2 การมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	
2.3 ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
2.4 ด้านการบูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	
2.5 ด้านการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม
2.6 บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	
3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	
3.1 มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	
3.2 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	
3.3 มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้	
3.4 มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
3.5 มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	
3.6 มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	
4. ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง	
4.1 มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย	
4.2 การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่	
4.3 มีการนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์	
4.4 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ	
4.5 มีการบูรณาการการเรียนรู้อย่าง และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	
4.6 สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต	
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	
5.1 มีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม
5.2 มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน	
5.3 สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน	
5.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	
5.5 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	
5.6 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีการเรียกประชุมชี้แจง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ	
5.7 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล	
5.8 มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม	

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9
3. แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้

   ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

   ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9
4. คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพตำแหน่ง

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสถานภาพตำแหน่งของท่าน

ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครูผู้สอน

สถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัด

☐ ขอนแก่น	☐ บึงกาฬ	☐ มหาสารคาม
☐ กาฬสินธุ์	☐ สกลนคร	☐ หนองบัวลำภู
☐ อุดรธานี	☐ เลย	☐ หนองคาย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวอัญชิสา ชำนาญ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง										
1.1 มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม										
1.2 มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา										
1.3 มีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ										
1.4 มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง										
1.5 มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา										
1.6 มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด										
2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์										
2.1 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา ใช้ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ										
2.2 การมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา										

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3 ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บวิเคราะห์และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
2.4 ด้านการบูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา										
2.5 ด้านการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว										
2.6 บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้										
3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต										
3.1 มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม										
3.2 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง										
2.3 มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่า ของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้										
2.4 มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
2.5 มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง										
2.6 มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ										
4. ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง										
4.1 มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย										

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2 การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่										
4.3 มีการนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์										
4.4 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองควาต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ										
4.5 มีการบูรณาการการเรียนรู้อย่างและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง										
4.6 สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต										
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์										
5.1 มีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ										
5.2 มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน										
5.3 สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน										
5.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ										
5.5 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์										
5.6 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการเรียกประชุมชี้แจง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ										

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.7 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล										
5.8 มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม										



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะนำไปเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

3. แบบสัมภาษณ์นี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง

2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

4. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปใช้เพื่อประกอบการพัฒนาประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับและใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....ตำแหน่ง.....
2. วุฒิการศึกษา/สถาบันที่จบการศึกษา.....
3. สถานที่สัมภาษณ์.....
4. วัน/เดือน/ปี ที่ทำการสัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความคิด ความเข้าใจระดับสูง

1.1 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตาม และปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง” อย่างไรบ้าง

.....

.....

1.2 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา” อย่างไรบ้าง

.....

.....

1.3 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด” อย่างไรบ้าง

.....

.....

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

2.1 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา ใช้ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ” อย่างไรบ้าง

.....

.....

2.2 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “การมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา” อย่างไรบ้าง

.....

.....

2.3 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “ด้านการบูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา” อย่างไรบ้าง

.....

.....

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

3.1 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม” อย่างไรบ้าง

.....

.....

3.2 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้” อย่างไรบ้าง

.....

.....

3.3 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ” อย่างไรบ้าง

.....

.....

4. วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

4.1 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่” อย่างไรบ้าง

.....

.....

4.2 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ” อย่างไรบ้าง

.....

.....

4.3 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต” อย่างไรบ้าง

.....

.....

5. การกำหนดวิสัยทัศน์

5.1 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ” อย่างไรบ้าง

.....

.....

5.2 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน” อย่างไรบ้าง

.....

.....

5.3 ควรมีแนวทางการพัฒนาด้าน “มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม” อย่างไรบ้าง

.....

.....

ตอนที่ 3 ท่านมีข้อเสนอแนะหรือแนวทางใดเพิ่มเติมในการพัฒนา “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา” ให้เหมาะสมกับบริบทของศูนย์การศึกษาพิเศษในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวอัญชิสา ชำนาญ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

<u>คำชี้แจง</u>

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความเห็นซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง										
1.1 มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม										
1.2 มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา										
1.3 มีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ										
1.4 มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ต่อเนื่อง										

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.5 มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา										
1.6 มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด										
2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์										
2.1 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา ใช้ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ										
2.2 การมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา										
2.3 ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบจัดเก็บวิเคราะห์และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
2.4 ด้านการบูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา										
2.5 ด้านการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว										
2.6 บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้										
3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต										
3.1 มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม										
3.2 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง										

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3 มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่า ของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้										
2.4 มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
2.5 มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง										
2.6 มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์การขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ										
4. ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง										
4.1 มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย										
4.2 การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่										
4.3 มีการนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์										
4.4 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองควาต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ										
4.5 มีการบูรณาการการเรียนรู้อย่างและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง										
4.6 สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต										
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์										
5.1 มีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ										

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.2 มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน										
5.3 สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน										
5.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ										
5.5 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์										
5.6 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการเรียกประชุมชี้แจง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ										
5.7 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล										
5.8 มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายโดยเน้นการทำงานเป็นทีม										

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวอัญชิสา ชำนาญ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ภาคผนวก ง

หนังสือเก็บข้อมูลการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ บศบ.๐๕๗/๒๕๖๘ **วันที่** ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

เรียน อาจารย์อนุสรณ์ ถูสินแก่น

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์กฤษกนก ดวงชาทม)
ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๘๑๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายสุวรรณ บัวพันธ์

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วนิดา ผาระนัด)
รองคณบดี รักษาราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๘-๖๔๐๗๗๒๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๖๙๔๑๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.เจษฎา เวียงพล

ด้วยนางสาวอัญชิสา จำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๙๔๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วนิดา ผาระนัด)
รองคณบดี รักษาราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๘-๖๔๒๙๙๓๐)



ที่ อว๐๖๑๙๙.๐๒/ว๗๘๑๕ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายมีเกียรติ นาสมตรึก

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๑๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วนิดา ผาระนัด)
รองคณบดี รักษาราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๘-๖๔๑๙๙๒๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๘๑๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายบุรินทร์ สารีคำ

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๙๔๑๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วนิดา ผาระนัด)
รองคณบดี รักษาราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๘-๖๔๒๙๙๒๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๐๔๕๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร. อาทิตย์ อาจหาญ

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๐๔๕๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร. ขันแก้ว มาพรม

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๐๔๕๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.เจษฎา เวียงพล

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับบริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๐๔๕๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวอัจฉราภรณ์ เศษวิ

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๐๔๕๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๗ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายวุฒิพงษ์ วิลาจันทร์

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๓๙.๐๒/ว๐๓๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา ๙ จังหวัดขอนแก่น

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๓๕๐๓๓๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน ๔ คน และ ครูผู้สอนจำนวน ๕๑ คน ในศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา ๙ จังหวัดขอนแก่น เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๔๓๒๔๓)



ที่ อว๐๖๓๙.๐๒/ว๐๓๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดอุดรธานี

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๓๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔ คน และครูผู้สอนจำนวน ๕๑ คน ในศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดอุดรธานี เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๓๕๘ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดบึงกาฬ

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๙๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔ คน และครูผู้สอนจำนวน ๕๑ ในศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดบึงกาฬ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๓๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดมหาสารคาม

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔ คน และครูผู้สอนจำนวน ๕๑ ในศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดมหาสารคาม เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๓๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๓๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔ คน และครูผู้สอนจำนวน ๕๑ ในศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๓๕๘ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดหนองบัวลำภู

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔ คน และครูผู้สอนจำนวน ๕๑ ในศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดอุดรธานี เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๓๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดเลย

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔ คน และครูผู้สอน จำนวน ๕๑ คน ในศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดเลย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๓๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดสกลนคร

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๓๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔ คน และครูผู้สอนจำนวน ๕๑ ในศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดสกลนคร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๓๕๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดหนองคาย

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔ คน และครูผู้สอนจำนวน ๕๑ ในศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดหนองคาย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๗๒๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร. เจษฎา เวียงพล

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙-๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๗๒๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางพิกุล หินวิเศษ

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙-๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๗๒๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายไพโรจน์ ไพรเขียว

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙-๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๔.๐๒/๗๐๗๒๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายนพดล มนตรี

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙-๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๔.๐๒/ว๐๗๒๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางสาวอัจฉราภรณ์ เศษวิ

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๘-๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๗๒๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายมีเกียรติ นาสมตรึก

ด้วยนางสาวภัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙-๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๑๙.๐๒/ว๑๗๓๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เรียน ดร. กฤษฎาพันธ์ พงษ์บริบูรณ์

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ"แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙"เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๔๓๒๔๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๒๙๓๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เรียน นายสุวรรณ บัวพันธ์

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๐๐๑๕๐๐๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๔๓๒๔๓)



ที่ อว๐๖๑๔.๐๒/ว๒๗๓๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เรียน นายมานิตย์ คำงาม

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๓๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก้น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๔๓๒๔๓)



ที่ อว๐๖๑๑๙.๐๒/ว๒๗๓๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เรียน นายเรืองเวช ผาสุก

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๔๓๒๔๓)



ที่ อว๖๖๑๙.๐๒/ว๒๗๒๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เรียน นายนิรัติศัย ชินกะธรรม

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๐๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๔๓๒๔๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๒๗๓๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เรียน นางนิภาพร ศักดิ์แสน

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๔๐-๓๒๔๓๒๔๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๒๗๒๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เรียน นางสาวขนัญภรณ์ จันทะวัน

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๓)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๑๗๑๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เรียน นายอนุ เหมือนอินทร์

ด้วยนางสาวอัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ"แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙"เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๙๓๒๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๒๗๓๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา

เรียน นายเจษฎา เวียงทล

ด้วยนางสาวยัญชิสา ชำนาญ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๗๘๒๑๐๑๕๐๑๑๐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ"แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา ๙"เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๐-๓๒๔๓๒๔๓)

ภาคผนวก จ

ภาพประกอบการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด



ภาพที่ จ.1 สัมภาษณ์ นายสุวรรณ บัวพันธ์ อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ใน อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ วันที่ 24 พฤศจิกายน 2568



ภาพที่ จ.2 สัมภาษณ์ ดร. เจษฎา เวียงพล ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ วันที่ 26 พฤศจิกายน 2568



ภาพที่ จ.3 สัมภาษณ์ นายมีเกียรติ นาสมตรึก ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์ วันที่ 27 พฤศจิกายน 2568



ภาพที่ จ.4 สัมภาษณ์ นายบุรินทร์ สารีคำ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดมหาสารคาม วันที่ 28 พฤศจิกายน 2568



ภาพที่ จ.5 นายนพดล มนตรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา9 จังหวัดขอนแก่น วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2569



ภาพที่ จ.6 สัมภาษณ์ นางพิกุล หินวิเศษ รองผู้อำนวยการ ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2569



ภาพที่ จ.7 สัมภาษณ์ นายไพโรจน์ ไพรเขียว รองผู้อำนวยการ ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2569



ภาพที่ จ.8 สัมภาษณ์ นางสาวอัจฉราภรณ์ เศษวิ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ สถานศึกษา โรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2569



ภาพที่ จ.9 สัมภาษณ์ นายมีเกียรติ นาสมตรึก ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์ปัญญานุกูล จังหวัดกาฬสินธุ์ วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2569



ภาพที่ จ.10 สัมภาษณ์ ดร.เจษฎา เวียงพล ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2569

ภาคผนวก ฉ

คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

นางสาวอัญชิสา ชำนาญ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและเครื่องมือในการขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของศูนย์การศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรทางการศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงนโยบาย ตลอดจนการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เนื้อหาของคู่มือเล่มนี้ได้กำหนด โครงสร้างการพัฒนาออกเป็น 5 หน่วย ได้แก่ ความคิด ความเข้าใจระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพตามวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (PDCA) กับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดล 70–20–10 เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ตรงแก่ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คาดหวังว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นแนวทางสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดและขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการและยกระดับคุณภาพการศึกษาของศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ให้มีความเข้มแข็ง ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้มีประสิทธิภาพ

อัญชิสา ชำนาญ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

หลักการ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้สามารถนำพาองค์กรการศึกษาเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการสำคัญว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นพฤติกรรมการนำที่มุ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาคุณภาพและการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร ผู้นำต้องสามารถสร้างความตื่นตัวให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา พร้อมทั้งบริหารจัดการทรัพยากรอย่างสมดุล เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จร่วมกัน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการมองอนาคตเชิงระบบ คาดการณ์แนวโน้มสำคัญที่ส่งผลต่อสถานศึกษา และตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยการตัดสินใจ ที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน ผู้นำต้องกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน พร้อมทั้งใช้อำนาจเชิงบวกในการมอบหมายงาน จูงใจและสนับสนุนให้บุคลากรใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้สูงสุด นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังยึดหลักการของความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสภาวการณ์ โดยผู้นำต้องมีมุมมองกว้างไกล (broad perspective) สามารถคิดทั้งเชิงองค์รวมและเชิงลึก เพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับความต้องการและความท้าทายใหม่ของระบบการศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในลักษณะการเป็นโค้ช ผู้สนับสนุน และผู้สร้างคุณค่าร่วมในองค์กร ดังนั้นหลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงเน้นการพัฒนาผู้นำให้ “กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ 2คิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้สถานศึกษาสามารถก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

สำหรับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานี้ใช้ โมเดล 70/20/10 เป็นกรอบการเรียนรู้เชิงระบบ (Lombardo & Eichinger, 1996) โดย 70% เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Experiential Learning) ผ่านการบริหารสถานศึกษาและการแก้ปัญหาเชิงระบบ 20% เรียนรู้จากการมีพี่เลี้ยง การโค้ช และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Social Learning) ในชุมชนวิชาชีพ10% เรียนรู้ผ่านการอบรมหรือการศึกษาต่อ (Formal Learning) เพื่อเสริมความรู้เชิงทฤษฎีและทักษะเฉพาะด้านการผสานแนวคิด ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนกับโมเดล 70/20/10 ช่วยให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งมิติของความรู้ลึกซึ้ง

ดังนั้น คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 นี้ จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยพัฒนาผู้บริหารให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

เนื้อหา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 แบ่งออกเป็น 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่

หน่วยที่ 1 ความคิด ความเข้าใจระดับสูง

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

1.1 มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ๆในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

1.3 มีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ

1.4 มีความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

1.5 มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

1.6 มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด

หน่วยที่ 2 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

2.1 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา ใช้ทรัพยากรบุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศ เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

2.2 การมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.3 การจัดการข้อมูลสารสนเทศมีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 มีการบูรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

2.5 มีการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.6 บริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

หน่วยที่ 3 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

3.1 มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3.2 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

3.4 มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 มีความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.6 มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยที่ 4 วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

4.1 มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย

4.2 การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้ง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่

4.3 มีการนำองค์กรไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์

4.4 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

4.5 มีการบูรณาการการเรียนรู้อย่างและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4.6 สามารถเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

หน่วยที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์

กรอบเนื้อหาย่อยในการพัฒนา :

5.1 มีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

5.2 มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน

5.3 สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

5.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม

5.5 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

5.6 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

5.7 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล

5.8 มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม

กระบวนการพัฒนา

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 นี้ ใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการในการนำองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติตน และการบริหารสถานึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดวิธีการพัฒนาโดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo (พัชรา วาณิชวศิน, 2560, น. 15-18) มีรายละเอียด ดังนี้

- 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติงานจริง
- 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน
- 10 % การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ในส่วนของวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 กำหนดแบ่งออกเป็น 3 ระยะ แสดงดังตาราง

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9

กระบวนการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การอบรมพัฒนา (10 %)	1. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 2. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (20 %)	เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และครูเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกิจกรรมดังนี้ 1. ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในด้านที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2. การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับ 1) ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 3. ข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง (70 %)	เป็นกิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกิจกรรมดังนี้ 1. การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สู่การปฏิบัติ 2. การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (กำหนดระยะเวลา 54 ชั่วโมง)

หน่วยที่ 1 ความคิด ความเข้าใจระดับสูง จำนวน 18 ชั่วโมง

ระยะที่ 1. การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1) มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

2) มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

3) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูงสู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 2 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1) ความสามารถในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3) ความสามารถในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

- แลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 3 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1) สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

2) มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3) สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

- แลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 4 วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1) สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่

2) ความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

3) ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง สู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ จำนวน 12 ชั่วโมง

ระยะที่ การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ

2) สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3) สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 8 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ สู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

2.1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

2.3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

หน่วยการเรียนรู้
หน่วยที่ 1 ความคิด ความเข้าใจระดับสูง

---

1. หลักการ

ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพรวมของสถานศึกษา มีกระบวนการคิดที่ซับซ้อนและลึกซึ้ง ใช้การคิดวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ด้วยวิสัยทัศน์ โดยใช้ทักษะการคิดขั้นสูง ได้แก่ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินค่าและการสร้างสรรค์ ไม่ใช่แค่การจดจำ แต่สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ แก้ปัญหาและสร้างสิ่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

3. เนื้อหา

1) มีความคิดเชิงกลยุทธ์โดยสามารถกำหนด ประเมิน ติดตามและปรับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

2) มีความคิดเชิงวิจารณญาณและการสังเคราะห์ โดยสามารถใช้เหตุผลและข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

3) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นรอบด้านในการคิดหาวิธีใหม่ที่ไม่ยึดติดรูปแบบเดิม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมภายใต้ข้อจำกัด

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ จำนวน 18 ชั่วโมง ดังนี้

ระยะที่ 1. การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูงตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1.1 มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถสร้างและส่งเสริมแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) โดยสามารถคิดริเริ่มและส่งเสริมการนำนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่มาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

1.3 มีความคิดเชิงมโนภาพ โดยสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบงาน เชื่อมโยงเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้เป็นทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูงสู่การปฏิบัติ

- การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

หน่วยที่ 2 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

---

1. หลักการ

การรวบรวม วิเคราะห์และประเมินปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนและตัดสินใจอย่างเหมาะสม และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างรอบด้านจนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

3. เนื้อหา

1) ความสามารถในการวางแผน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของสถานศึกษาและแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใช้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3) ความสามารถในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้มีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผลเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ จำนวน 18 ชั่วโมง ดังนี้

ระยะที่ 1. การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูงตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1.1 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา ใช้ทรัพยากรบุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศ เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

1.2 การมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

1.3 การจัดการข้อมูลสารสนเทศมีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากร หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ ระดับสูงสู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

หน่วยที่ 3 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

---

1. หลักการ

มีความสามารถในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ โดยการออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เป็นรูปธรรมชัดเจน สร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและคิดเชิงรุกกำหนด ทิศทางของสถานศึกษาได้ สามารถวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีทักษะและไหวพริบการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาและวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

3. เนื้อหา

1) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษาใช้ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศ เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

2) การมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการวางแผนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ระดมความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ ของสถานศึกษา

3) การจัดการข้อมูลสารสนเทศมีระบบจัดเก็บ วิเคราะห์และรายงานผล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ จำนวน 18 ชั่วโมง ดังนี้

ระยะที่ 1. การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1.1 มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

1.2 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ ทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ระดับสูงสู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบการประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

หน่วยที่ 4 วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

---

1. หลักการ

ความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ สามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เข้าด้วยกันได้มีความสามารถเทียบเคียงผลงานกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และกำหนดแนวคิดเชิงบูรณาการมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถคิดแบบองค์รวม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้ชัดเจน มีความสามารถคิดแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาเทคนิคและวิธีการที่แปลกใหม่ มีความสามารถคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารที่ทันสมัยเพื่อปรับแนวคิดเชิงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และมีความคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการ ที่แปลกใหม่มาสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางาน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

3. เนื้อหา

1) สร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเปรียบเสมือนการออกแบบอนาคตใหม่

2) ความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กรพร้อมให้ความสำคัญกับอนาคต

3) ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทรัพยากรอย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับประยุกต์วัสดุอุปกรณ์ได้หลากหลาย

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ จำนวน 18 ชั่วโมง ดังนี้

ระยะที่ 1. การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1.1 มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

1.2 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ ทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

- ศึกษาดูงานในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์

- การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากรหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง ระดับสูงสู่การปฏิบัติ

- การนำเสอนผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

หน่วยที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์

---

1. หลักการ

ความสามารถในการกำหนดสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ซึ่งสะท้อนความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการอย่างชัดเจน เป็นแนวคิดที่เกิดจากการตั้งคำถามและการสร้างวิสัยทัศน์ในลักษณะข้อเสนอแนะที่ไม่เจาะจง แล้วทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ในเชิงรูปธรรม อันจะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีทิศทาง

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 9 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

3. เนื้อหา

1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ

2) สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3) สามารถมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงานพร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ จำนวน 18 ชั่วโมง ดังนี้

ระยะที่ 1. การฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 2 ชั่วโมง (10%)

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้

1.1 มีการมองภาพอนาคต กำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงพันธกิจและแผนงาน พร้อมให้บุคลากรมีส่วนร่วม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

1.2 มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน

1.3 สนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

- กิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ ทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น โดยการแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

- กิจกรรมทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

ระยะที่ 2. การศึกษาดูงาน กำหนดระยะเวลา 4 ชั่วโมง (20%)

1.1 มีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

1.2 สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามได้ความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมันว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

ระยะที่ 3. การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดระยะเวลา 12 ชั่วโมง (70%)

- การอภิปรายและการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ระดับสูงสู่การปฏิบัติ

- การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา หรือสรุปผลการฝึกปฏิบัติ

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

2) การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

3) การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ

1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ

3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

- ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
- ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้
หน่วยที่ 1 ความคิด ความเข้าใจระดับสูง

ความคิด ความเข้าใจระดับสูง เป็นความสามารถทางสติปัญญาและกระบวนการคิดของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการรับรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งเน้นการคิดเชิงมโนภาพ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของปัญหาและโครงสร้างการทำงานในองค์การได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ความคิด ความเข้าใจระดับสูงยังสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล สามารถกำหนดแผนปฏิบัติงาน วางกลยุทธ์และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นและการประสานความร่วมมือของทุกฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

วิทวัส เจริญรัตน (2567, น. 779) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจแนวคิดต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลในระดับสูงอย่างถูกต้องและเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นวิธีการและปัญหาเชิงโครงสร้างสัมพันธ์ คิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดพิจารณาไตร่ตรองกลยุทธ์และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 75) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกนึกคิดและความเข้าใจในระดับสูง อาทิ ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ การซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล และสามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานโดยใช้ความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ

มัชฌิมา เตชะคฤหะ (2567, น. 31) กล่าวว่า การมีความคิดความเข้าใจระดับสูง ผู้นำมีความคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการรับรู้ข้อมูลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลเพื่อนำไปกำหนด แผนปฏิบัติการไปจนถึงการประมวลข้อมูลต่าง ๆ ได้ ซึ่งต้องใช้ทักษะอื่น ๆ มาผสมผสานการ คิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การคิดแบบแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การคิดวิจารณญาณ

Yukl (1998, p. 125) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ถือเป็นความสามารถในการบริหารงานที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดยต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน ผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

Dubrin (2004, p. 340) กล่าวว่า ความเข้าใจระดับสูง เป็นความสามารถในการรับรู้ มีความคิด ความเข้าใจเชิงมโนภาพ สามารถคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลผลจากการรับรู้สู่การบริหารงานของสถานศึกษาอย่างมีเหตุผล เพื่อใช้ในการปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ภายใต้การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ใบความรู้
หน่วยที่ 2 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์

ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อมูลจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค ตลอดจนบริบทและมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวยังสะท้อนถึงกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็น และระดมความคิดอย่างเป็นประชาธิปไตย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและปราศจากอคติ อันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและประยุกต์ใช้นวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

สุภาพร ธูปเทียนทอง (2563, น. 7 - 8) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารปรึกษาหารือกับบุคลากร ทุกฝ่าย ให้อิสระและความเป็นประชาธิปไตย กับเพื่อนร่วมงานเมื่อได้รับข้อมูลจากฝ่าย ต่าง ๆ แล้วผู้บริหารสามารถแยกแยะข้อมูลเหล่านั้น โดยปราศจากการใช้คตินิยม มาช่วย ในการตัดสินใจในการเลือกข้อมูลทำให้สถานศึกษา สามารถพัฒนาก้าวหน้าอย่างมีคุณภาพ การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ สามารถกำหนดอนาคต แนวทางปฏิบัติในสถานศึกษาที่ดี มีการระดมความคิดโดยใช้กระบวนการประชุม

นันทิยา คงเมือง (2565, น. 49) กล่าวว่า การนำปัจจัย นำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและกำหนดอนาคต ได้โดยอาศัยสาระฐานข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยและปัญหาอุปสรรค รวมถึงบริบทขององค์กร ผนวกกับแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด มาใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและในการวางแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 104) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติ แล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย ในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เป็นแนวทางการตัดสินใจ

ปิยนุช อินทรดิบ (2567, น. 6) กล่าวว่า ความสามารถในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรเพื่อเก็บเป็นข้อมูลในการกำหนด กลยุทธ์บริหารจัดการข้อมูลโดยจัดเป็นข้อมูลสารสนเทศ มีการรายงานผล แผนงานและ โครงการเพื่อนำเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน มีการคิดเชิงประยุกต์นำความรู้ที่เก็บรวบรวม ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Yulk (1998, p. 12) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า มากำหนดกลยุทธ์ มีที่การวางแผนขององค์กรเกี่ยวกับภารกิจทิศทางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรได้

ใบความรู้
หน่วยที่ 3 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองการณ์ไกล คาดการณ์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในอนาคต โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดความสำเร็จที่ชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ยังสะท้อนถึงความสามารถในการทำงานเชิงรุก การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหา สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าของเป้าหมายร่วมกัน และร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ผู้บริหารใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสจากผลกระทบของเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จได้ รวมทั้งคิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาก็สามารถแก้ไขได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาและสร้างความเชื่อมั่นในด้านต่าง ๆ

ธารทิพย์ เทพคำ (2564, น. 44) กล่าวว่า การวางแผนความคาดหวัง การสร้างโอกาสและการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่อนาคต ต้องอาศัยทักษะในการคาดคะเนแนวโน้มและอนาคตของสถานศึกษา เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายความสำเร็จอย่างมีหลักการและเป็นระบบ สามารถทำงานเชิงรุก ออกแบบแนวทางแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนและชัดเจน อีกทั้งใช้ความคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง พร้อมใช้ทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 104) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ผู้บริหารต้องมีทักษะการคาดคะเนอนาคต สามารถมองเห็นอนาคตอย่างชัดเจน เป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

Yukl (1998, pp. 12) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต เป็นการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

Dubrin (2004, pp. 339-342) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการคาดคะเนอนาคต โดยจากถ้อยคำที่ว่า *“การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว”* จึงสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจอนาคตอย่างรอบด้าน ทั้งนี้เป็นการคาดคะเนที่แม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้น ต้องประกอบด้วยความสามารถในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ มีความสามารถทำงานเชิงรุกโดยออกแบบการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีความสามารถคิดเชิงรุกในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทาง ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีทักษะและไหวพริบในการคิดหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ใบความรู้
หน่วยที่ 4 วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถของผู้บริหารในการคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดแปลกใหม่ และคิดแตกต่างจากแนวทางเดิม เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการสร้างแนวคิดใหม่ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลงยังสะท้อนถึงความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการและคิดแบบองค์รวม สามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความสามารถในการแก้ปัญหาและพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยอาศัยความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และการแสวงหาโอกาสใหม่ในการพัฒนาองค์กร

เหมือนฝัน นันทิยกุล (2562, น. 8-9) กล่าวว่า ความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความคิดเชิงสร้างสรรค์มีความแปลกใหม่อย่างที่ไม่มีใครทำมาก่อน การนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และวัสดุอุปกรณ์แต่ละอย่างสามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในงานได้หลากหลายในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป รวมทั้งการตอบสนองความต้องการ ของผู้ปกครองและนักเรียนด้วยความยืดหยุ่นรวดเร็ว

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน (2555, น. 9) ได้ให้ความหมายของ การคิดเชิงปฏิวัติ ผู้นำจะมีการค้นหาแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เหมือนกับการสร้างอนาคตใหม่ (re inventing future) เป็นแบบแผนของการคิดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่แบบถึงราก ถึงโคน มีลักษณะเฉพาะตัวเป็นปัจเจกนิยมปนัดดา

เกศรา สิทธิแก้ว (2558, น. 61) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติ เป็นการนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการบริหารงานทำให้องค์การเกิดการกระตุ้นในการทำงานอยู่เสมอและเกิดการขับเคลื่อนให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุความสำเร็จ

ธารทิพย์ เทพคำ (2564, น. 45) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติ เป็นการนำองค์การก้าวไปสู่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยอาศัยความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ ใช้กระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เป็นพลังในการกระตุ้นและขับเคลื่อนองค์การตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ

ปิยนุช อินทรดิบ (2565, น. 6) กล่าวว่า การคิดเชิงปฏิวัติ เป็นความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดแบบองค์รวม คิดเปลี่ยนแปลง คิดแปลกใหม่เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศขององค์กร มีการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่อย่างไม่หยุดนิ่ง พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ภายใต้กรอบการทำงานอย่างชัดเจนมีความเข้าใจหลักการพัฒนาองค์กร

สายสุดา สาหัส (2568, น. 88) การคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา เป็นความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการและสร้างสรรค์ที่เน้นการคิดแบบองค์รวม การคิดเปลี่ยนแปลงและการคิดแปลกใหม่ รวมถึงการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ภายใต้กรอบการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจหลักการ พัฒนาสถานศึกษาและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา

และพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

Yukl (1998, p. 12) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสจนประสบผลสำเร็จมีลักษณะดังนี้ เป็นผู้นำที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเจริญก้าวหน้าเชื่อในความสามารถในการปรับตัวเรียนรู้ของมนุษย์มีความรักความภาคภูมิใจ ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเองและมีเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงานเหมือนครอบครัว ไม่น้อยไปกว่าการสนใจเหตุการณ์ในอนาคต ผู้นำไม่ใช่การบังคับหรือควบคุมแต่ใช้การส่งเสริมสนับสนุนและไว้วางใจเป็นผู้ที่มีพลังกระตือรือร้น มุ่งมั่น เชื่อถือได้

DuBrin (2018, น. 423) กล่าวว่า ความคิดเชิงปฏิวัติ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์แปลกใหม่ ความคิดในการ เปลี่ยน แปลงซึ่งเป็นความคิดที่แตกต่างจากความคิดแบบเดิม ๆ ผู้นำจะเห็นคุณค่าของงานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งงานสามารถสร้างรายได้อย่างที่ผู้อื่นมองไม่เห็น

ใบความรู้
หน่วยที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองการณ์ไกลและมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และภาพแห่งความสำเร็จขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบท พันธกิจ และความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องอาศัยการวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงข้อมูลสารสนเทศและนโยบายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

อนุสรณ์ สุทธหลวง (2564, น. 112) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถมองเห็นภาพอนาคตและนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยอาศัยการวิเคราะห์และสังเคราะห์บริบทขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดภาพแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษา ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและมีจุดเน้น ที่มุ่งหวังคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสนับสนุนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการจัดการศึกษาร่วมกัน พร้อมทั้งสร้างความตระหนัก และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์อย่างเต็มความรู้ความสามารถ อีกทั้งยังปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จพร้อมกันนี้ ผู้บริหารยังมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรและนำไปสู่คุณภาพการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น

สุนิสา ตั้งตระกูล (2560, น. 25) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์การและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการของสถานศึกษาที่นำสู่การปฏิบัติการ ตรวจสอบความเป็นไปได้โดยให้บุคลากร มีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาการทบทวนและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเน้นการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามทิศทางที่กำหนด

นันทิยา คงเมือง (2565, น. 78) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความสามารถประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 2) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการศึกษา วิเคราะห์นโยบายระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีการเรียกประชุม ชี้แจง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ 4) มีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์ และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน 5) มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม

ฉมาพันธ์ อาจแก้ว (2567, น. 484) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองการณ์ไกล มองเห็นอนาคตของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและต้องสามารถกำหนดทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและยอมรับ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, น. 105) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารสามารถมองเห็นสภาพขององค์การที่ต้องการ จะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมาย ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ สามารถมีแนวทางในการคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุดเพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ

ใบงานหน่วยที่ 1
ความคิดความเข้าใจระดับสูง

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบคำถามโดยการเขียนอธิบายลงในใบงาน จำนวน 3 ข้อ

ข้อที่ 1 จงอธิบายความหมายของ “ความคิดและความเข้าใจระดับสูง”

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่ 2 จงอธิบายลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการใช้ความคิดและความเข้าใจระดับสูงของการบริหารสถานศึกษาในยุคที่เปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่ 3 จงอธิบายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและการบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใบงานหน่วยที่ 2
ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบคำถามโดยการเขียนอธิบายลงในใบงาน จำนวน 3 ข้อ

ข้อที่1 จงอธิบายความหมายของความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อที่2 จงอธิบายกระบวนการรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกของสถานศึกษา และวิเคราะห์ว่าข้อมูลดังกล่าวมีผลต่อการตัดสินใจอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อที่3 จากสถานการณ์ที่สถานศึกษามีข้อจำกัดด้านทรัพยากร จงเสนอแนวทางในการนำปัจจัยนำเข้ามาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ใบงานหน่วยที่ 3
การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบคำถามโดยการเขียนอธิบายลงในใบงาน จำนวน 3 ข้อ

ข้อที่1 จงอธิบายความหมายของการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และยกตัวอย่างการนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่2 จงอธิบายบทบาทของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสร้างโอกาสและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อที่3 จงอธิบายบทบาทของการติดตามและประเมินผลในการปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใบงานหน่วยที่ 4
วิธีการคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบคำถามโดยการเขียนอธิบายลงในใบงาน จำนวน 3 ข้อ

ข้อที่1 จงอธิบายหลักการของการคิดเชิงสร้างสรรค์และเชิงระบบ พร้อมวิเคราะห์ความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อที่2 จงอธิบายว่าการคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อที่3 จงอธิบายความสำคัญของการนำแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ใบงานหน่วยที่ 5
การกำหนดวิสัยทัศน์

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบคำถามโดยการเขียนอธิบายลงในใบงาน จำนวน 3 ข้อ

ข้อที่1 จงอธิบายความหมายของการกำหนดวิสัยทัศน์ และยกตัวอย่างการนำไปใช้ในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....