

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2569

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2569

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ใบอนุมัติวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

_____ ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง)

_____ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งลาวัลย์ ละอำคา)

_____ กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร)

_____ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ)

_____ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

_____
(อาจารย์อนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์

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

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
ผู้วิจัย : นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี
ปริญญา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ
รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม
ปีที่สำเร็จการศึกษา : 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 31 คน และครู 270 คน รวมทั้งสิ้น 301 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80-1.00 ค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบันระหว่าง 0.38-0.96 ค่าอำนาจจำแนกสภาพที่พึงประสงค์ระหว่าง 0.68-0.97 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 และ 0.99 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง เครื่องมือ คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เรียงจากค่าสูงไปต่ำ คือ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม การคิดเชิงกลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 23 แนวทาง ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ 6 แนวทาง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 5 แนวทาง การทำงานเป็นทีม 4 แนวทาง การคิดเชิงกลยุทธ์ 4 แนวทาง และการมีวิสัยทัศน์ 4 แนวทาง การนำแนวทางไปพัฒนาโดยจัดทำเป็นคู่มือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางการพัฒนา, ประถมศึกษา



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title	:	Guidelines for Strategic Leadership Development of School Administrators under Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 1
Author	:	Mr.Suparat Chantanontree
Degree	:	Master of Education (Educational Administration) Rajabhat Maha Sarakham University
Advisors	:	Assistant Professor Dr.Chayakan Ruangsuwan Associate Professor Dr.Kritkanok Duangchatom
Year	:	2026

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) Study the current conditions, desirable conditions, and Priority need Index for strategic leadership of school administrators, and 2) Study guidelines for strategic leadership development of school administrators. The research is divided into 2 phases: Phase 1 Studies the current conditions, desired conditions and priority need for strategic leadership of school administrators. The sample group comprised 301 consisted of 31 school administrators and 270 teachers, using a stratified random sampling method. The tool used was a questionnaire. Index of item Objective Congruence was 0.80-1.00. Discrimination of the current conditions was 0.38-0.96, discrimination of the desirable conditions was 0.68-0.97 and the reliability was 0.97 and 0.99, respectively. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation and Modified Priority Needs Index. In Phase 2, Study guidelines for strategic leadership development of school administrators used a semi-structured interviews with 6 experts used an interview format, the data was analyzed by content analysis and evaluation of the suitability and possibility by 9 experts used an assessment, the statistics were mean and standard deviation.

The results found that: 1) the current conditions for strategic leadership of school administrators overall was moderate, desirable conditions overall was the highest level. Priority need Index descending as follows: Strategy Formulation, Strategy Implementation, Teamwork, Strategic Thinking and Vision and 2) there were 23 guidelines for strategic leadership development of school administrators comprises 6 guidelines for Strategy Formulation, 5 guidelines for Strategy Implementation, 4 guidelines for Teamwork, 4 guidelines for Strategic Thinking and 4 guidelines for Vision. The implementation of these guidelines was compiled into the manual. The suitability and possibility of guidelines for development overall were in the highest level.

Keywords: Strategic Leadership, School administrators, Guidelines for development, Primary Educational

Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ประสบผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งลาวัลย์ ละอำคา และอาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำชี้แนะในการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษามหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ศึกษานิเทศก์ คณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ และความเหมาะสมของคุณภาพแบบสอบถาม พร้อมทั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดศึกษาแนวทางและการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้

ขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่กรุณาตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ความอนุเคราะห์ในด้านการให้ข้อมูลทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอบคุณนักศึกษาหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รุ่นที่ 50 ทุกคน โดยเฉพาะ นางสาวปภัทชญา อภิมติรัตน์ นายจิรัฐติกร ศรีชื่น นายเมธัส ภูอยู่เย็น นางสาวสุพรรณิภา ร่มเย็น นายธีระเดช ทองอ้วน และนายปิยะภูมิ แสนเย็น นักศึกษาในที่ปรึกษาร่วมกันที่คอยให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือให้กำลังใจ และเป็นแรงบันดาลใจด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ความดีงามอันพึงมีของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญุตาบูชาแก่บุพการี บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ณ โอกาสนี้

นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก
ABSTRACT ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... ค
สารบัญ ..... ง
สารบัญตาราง ..... ฉ
สารบัญภาพ ..... ซ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการวิจัย 4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 4
1.4 ขอบเขตการวิจัย 5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 9
2.1 การบริหารการศึกษา 9
2.2 การบริหารสถานศึกษา 14
2.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 22
2.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ 48
2.5 คู่มือและแนวทางการสร้างคู่มือ 58
2.6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น 60
2.7 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 65
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 70
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย 74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 75
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 75
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม 85

หัวเรื่อง **หน้า**

บทที่ 4 ผลการวิจัย 92
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 92
ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 113
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 138
5.1. สรุป 138
5.2 อภิปรายผล 140
5.3 ข้อเสนอแนะ 146
บรรณานุกรม 147
ภาคผนวก 157
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 158
ภาคผนวก ข เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 164
ภาคผนวก ค ค่าคุณภาพเครื่องมือการวิจัย 199
ภาคผนวก ง หนังสือราชการขอเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 207
ภาคผนวก จ ภาพประกอบการวิจัย 235
ภาคผนวก ฉ คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 239
การเผยแพร่ผลงานวิจัย 297
ประวัติผู้วิจัย 298

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 32
2.2 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ 36
2.3 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ 40
2.4 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 3 การคิดเชิงกลยุทธ์ 42
2.5 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 4 การทำงานเป็นทีม 45
2.6 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 48
3.1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 78
3.2 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย 90
4.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 93
4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน 95
4.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ 96
4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 97
4.5 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 98
4.6 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการการทำงานเป็นทีม 99
4.7 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 100
4.8 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 101
4.9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายด้าน 102
4.10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ 103
4.11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 105

ตารางที่ **หน้า**

4.12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 107

4.13 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม 109

4.14 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 111

4.15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 122

4.16 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 129

4.17 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 132

4.18 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 136

ก.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด 159

ก.2 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถาม 160

ก.3 ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 162

ก.4 ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ 163

ข.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด 166

ข.2 แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม 173

ข.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 181

ข.4 แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 192

ข.5 แบบประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ... 198

ค.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) 200

ค.2 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 205

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 34
2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย 74
4.1 คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 131
จ.1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 นายสันติ หัดที ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 วันที่ 13 สิงหาคม 2568 เวลา 14.00 น. 236
จ.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 นายจักรกฤษณ์ อนุฤทธิ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 วันที่ 7 สิงหาคม 2568 เวลา 13.00 น. 236
จ.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 นายนิคม ไวบรรเทา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีโกสุมวิทยามิตรภาพที่ 209 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 วันที่ 13 สิงหาคม 2568 เวลา 15.00 น. 237
จ.4 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 นายสุรพล พิมพิลา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 วันที่ 8 สิงหาคม 2568 เวลา 09.00 น. 237
จ.5 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 นายทองใส วิทยา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 วันที่ 6 สิงหาคม 2568 เวลา 08.30 น. 238
จ.6 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 นายสงกรานต์ อุดทารุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เชี่ยวชาญ โรงเรียนบรบือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วันที่ 14 สิงหาคม 2568 เวลา 11.00 น. 238

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โลกมีการเปลี่ยนแปลงหลายสิ่งหลายอย่างอย่างรวดเร็วมาก ทำให้วิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนไปเพื่อก้าวให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลง รวมไปถึงเรื่องการศึกษาที่เริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบ หลายประเทศเริ่มมีการส่งเสริมการศึกษาในการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาประชากรให้เหมาะสำหรับโลกในยุคใหม่ไปจนถึงพัฒนาศักยภาพประชากรและแรงงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย การศึกษาทำให้มนุษย์มีองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อยู่ในตัว และทำให้กลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถตลอดจนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานใด ๆ ซึ่งจะทำให้การทำงานราบรื่นไม่มีปัญหา และในขณะเดียวกันหากพัฒนาการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็จะช่วยพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ หรือเกิดการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้หมดไป ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีใจความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาในการพัฒนาคนไทยให้เจริญงอกงามในทุก ๆ ด้าน โดยมาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนคนไทยทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติและการดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการ ให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติด้วย เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน เข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วยการศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, 2564, น. 79-80) การศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาคนไทยอย่างมีคุณภาพและเป็นระบบ ช่วยพัฒนาทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ และการดำรงชีวิตในสังคมให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 วิสัยทัศน์ประเทศไทย คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” มีเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม (สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561, น. 5-8) การศึกษาของประเทศไทยจึงมีความสำคัญที่จะนำพาประเทศไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ การวางระบบไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นพัฒนาคนไทยรอบด้านไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การปกครอง และวัฒนธรรมการวางเป้าหมายในการจัดการศึกษา มีหลักการดำเนินงานที่ดี ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา และเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการการศึกษาจึงมีความจำเป็นต่อการพัฒนาระบบการศึกษาในยุคปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ได้

ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้เป็นไปตามนโยบายโดยใช้กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคล มีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานผสานความขัดแย้งในองค์กรของตน ภาวะผู้นำที่ดีมีคุณค่าต่อการนำ และการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี และมีค่ายิ่ง ในการศึกษา เพื่อปรับไปสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์การแห่งความรู้ ซึ่งจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์กร (นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล, ไชยา ภาวะบุตร และประภัสร สุภาสอน, 2561, น. 37–45) ซึ่งสอดคล้องกับ จักรพันธุ์ จันทร์เจริญ (2561, น. 119) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถ ทักษะกระบวนการ การปฏิบัติงานและความพยายามในการผลักดันของผู้นำ เพื่อทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล จะเห็นได้ว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำจึงจะต้องมีความรู้และความสามารถของบุคคลที่มีผลต่อการชักจูงบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรหรือของผู้นำได้กำหนดไว้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวการณ์นำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำ มุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ (DuBrin, 2004, p. 43) ในด้านการรับรู้ คิดรวบยอด และคิดอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อการกำหนดอนาคตและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องมีการคาดการณ์และกำหนดอนาคต คิดเชิงปฏิวัติ (High-Level Cognitive) และสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ด้านการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ด้านการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ซึ่ง ภาวิณี รุ่มรวย และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2564, น. 210–228) ได้กล่าวว่า การฝึกและพัฒนาทักษะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติได้สำเร็จ การพัฒนาภาวะผู้นำนี้จึงถือเป็นกระบวนการที่สำคัญและต่อเนื่องเพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทของการบริหารสถานศึกษานั้น ทำหน้าที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก ได้แก่

ผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่ควบคุม ผู้นำที่รักษาสถานภาพเดิม ผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่มีส่วนร่วม และ ผู้บริหารกระบวนการ ซึ่งแต่ละแบบจะมีคุณสมบัติและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและความต้องการในการควบคุมของแต่ละสถานการณ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังรวมถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถแปลงวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นการปฏิบัติได้สำเร็จ เป็นการผสมผสานระหว่างการมองเห็นโอกาสในอนาคตกับการจัดการทรัพยากรและพลังงานของบุคลากรในปัจจุบันเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ยั่งยืน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องพัฒนาการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถประยุกต์ใช้แนวทางที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการศึกษาได้อย่างคล่องแคล่ว การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงไม่เพียงแต่ต้องการความสามารถในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายเท่านั้น แต่ยังต้องการความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความเชื่อมั่นและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติในภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พวกเขาต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้อื่นให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อนำทางและแนวทางในการบริหารที่ช่วยให้บุคคลากรในองค์กรพร้อมปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (กวีภัทร ชื่นใจ และกาญจน์ เรืองมนตรี, 2565, น. 213–226) ฉะนั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษาที่จะสามารถพัฒนาระบบการศึกษาภายในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผนกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีคุณภาพ และเป็นระบบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้ตระหนักถึงภารกิจหลักในการส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ดำเนินการตามนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนความมั่นคงแห่งชาติ รวมถึงแผนและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการปฏิบัติของหน่วยงานในสังกัด ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จึงมีภารกิจหลักในการดำเนินงานดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2567, น. 5–6) ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และทักษะที่จำเป็นต่ออนาคตในศตวรรษที่ 21 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนา พัฒนาสถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับให้มีความปลอดภัยและสถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ส่งเสริมผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีหลักธรรม และความภูมิใจในความเป็นไทย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และพัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามหลักธรรมาภิบาล เหมาะสมกับบริบท โดยมีกลยุทธ์ของหน่วยงานในการดำเนินงาน

4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกคน และกลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีระบบและกลไกในการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จากทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีการพัฒนาในทุกด้าน และทุกมิติ ผู้บริหารสถานศึกษาภายในสังกัด จะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อผลักดันสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้สำเร็จ ให้ทันต่อสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว

ด้วยสภาพของการบริหารจัดการศึกษาข้างต้น ชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าจะต้องให้มีการพัฒนาปรับปรุงการบริหารองค์รวมให้ดีขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายบนพื้นฐานที่มีศักยภาพเป็นหลัก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม และด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือช่วยให้นำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 145 คน และครู จำนวน 1,247 คน รวมทั้งสิ้น 1,392 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610, อ้างถึงใน ไพศาล วรคำ, 2566, น. 467) ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครู จำนวน 270 คน รวมทั้งสิ้น 301 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการสังเคราะห์ เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 แหล่ง ได้แก่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555), ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555), วรวรรณ สำราญใจ, ทรงเดช สอนใจ และประภาพร บุญปลอด (2565), Dess and Miller (1993), Ireland and Hitt (1999), Davies and Davies (2004), DuBrin (2004) และ Martha Golensky and Mark Hager (2020) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4. ขอบเขตด้านสถานที่

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

5. ขอบเขตด้านระยะเวลาการดำเนินการวิจัย

ระหว่างเดือนพฤษภาคม–กรกฎาคม พ.ศ. 2568

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ที่ได้รับรางวัล ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภาค หรือระดับประเทศ ที่เป็นผลจากการใช้หรือสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 5) การมีวิสัยทัศน์

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการดำเนินการวิจัย

ระหว่างเดือนกรกฎาคม–กันยายน พ.ศ. 2568

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดนิยามศัพทเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังตอไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงการมีความสามารถในการจูงใจและสื่อสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย การเป็นผู้ที่มีการวางแผนการทำงาน มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีกระบวนการดำเนินงานที่หลากหลาย มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และสามารถเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานได้ตามสมควรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ มีการวางแผนการดำเนินงานกล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาดเป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความคาดหวัง การสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และมีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงการมีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิด กำหนดกลยุทธ์ การประเมิน คัดเลือก และปรับกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

3. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงการที่มีกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ทั้ง

ภายในและภายนอกองค์การ มีการมองการณ์ไกล มีการเชื่อมโยงความคิด ผสมผสานความคิดได้เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากร จัดสรรงานตามความสามารถ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน ส่งเสริมความสามัคคี ออกแบบกิจกรรมเพื่อประเมินองค์การ มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะ และทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ จัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตน ภาพรวมขององค์การ พร้อมทั้งกำหนดแผนดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรเปิดรับความรู้ใหม่ ปรับตัวได้ดี และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานเสมอ

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นจริงในปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญที่เกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในการมีวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การนำแนวทางไปพัฒนาโดยจัดทำเป็นคู่มือ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ครู หมายถึง ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ จะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ ดังนี้

1.6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.6.1.1 ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.6.1.2 ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.6.2 ประโยชน์ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

1.6.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองหรือพัฒนาสถานศึกษา

1.6.2.2 สามารถนำผลการวิจัยที่ได้มากำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 หรือหน่วยงานอื่นที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ เป็นไปตามเป้าหมายการบริหารการศึกษานำไปสู่กระบวนการการบริหารที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาต่อไป

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
5. คู่มือและแนวทางการสร้างคู่มือ
6. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น
7. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
8. งานวิจัยที่เกี่ยวของ
9. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 การบริหารการศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารมีความสำคัญยิ่งในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายดังนั้น ผู้ที่จะเข้ามาบริหารจำเป็นต้องมีความรู้ในหลักของการบริหาร เพื่อนำมาใช้ในกิจการการบริหารด้านต่าง ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนมีดุลยภาพทั้งด้านเศรษฐ กิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร ดังที่ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ (2554, น. 33) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การบริหารกิจการทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียน ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554, น. 63) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดี และยังหมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับความรู้ในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 23) สรุปความหมายของการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่คนกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินการเพื่อทำให้คนอีกกลุ่มหนึ่งคือนักเรียนมีความเจริญงอกงามตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

จรุณี เก้าเอี้ยน (2557, น. 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา หมายถึง ศิลปะที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การหรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกการบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์นำทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร

จตุรงค์ ธนสีลังกูร (2558, น. 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้นการจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอนการจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานภารกิจทางการบริหารการศึกษาหรืองานบริหารการศึกษาจะต้องสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางการศึกษา

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานกับคนโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สัมนา รธนิธย์ (2560, น. 99) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ มีการสั่งการ ควบคุม และสั่งการ เพื่อใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลผลิตทางการศึกษาหรือผู้เรียนมีคุณภาพสูงสุด สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Dhammei (2022) ให้ความเห็นว่าการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการช่วยให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง (Enables the Right Pupils to Receive the Right Education From the Right Teachers) เป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการบำรุงรักษาการกระตุ้นและการรวมพลังภายในสถานศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

จากการศึกษาหลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ใช้ในกิจกรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งในระบบและนอกระบบ ด้วยเทคนิค วิธีการที่หลากหลาย ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ และได้รับการพัฒนาทั้งทางด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาควบคู่กันไป ส่งผลทำให้ผู้เรียนเป็นคนดีของสังคมและ มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

2.1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น. 2) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการบริหารแบบนิติบุคคลโดยมีรูปแบบการกระจายอำนาจและได้กำหนดหลักเกณฑ์รูปแบบการกระจายอำนาจ ดังนี้ 1) กำหนดการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมาย 2) มอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 3) แบ่งอำนาจโดยการแบ่งอำนาจให้ผู้ปฏิบัติราชการแทน

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, น. 3) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการศึกษาว่าความสำคัญของการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคล และหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้ามาร่วมดำเนินการที่มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีการดำเนินการมีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรตโน (2558, น. 320-323) ได้กล่าวว่าการบริหารการศึกษา (Education Administration) เกิดกระแสเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งเกิดจากการผลักดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ และจากแหล่งต่าง ๆ ของสังคมแล้วค่อย ๆ ก่อตัวจนมีพลังถึงขั้นเกิดกระแสปฏิรูปการศึกษาเป็นระยะ ๆ เมื่อมีแรงหนุนจากกระแสอื่น ๆ เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ กระแสปฏิรูปการเมือง ที่สำคัญคือนโยบายของผู้บริหารในระดับประเทศก็จะมีพลังของกระแสมากขึ้นและในช่วงระยะหลายปีที่ผ่านมากระแสปฏิรูปการศึกษาได้ไหลหรือเคลื่อนเข้าไปในทุกวงการเนื่องจากได้ปลุกกระแสการปฏิรูปการศึกษาควบคู่กับกระแสปฏิรูปการเมืองและทำให้เป็นประเด็นทางการเมืองนำไปสู่ การออกกฎหมายและรัฐบาลนำมากำหนดเป็นวาระแห่งชาตินั่นก็หมายความว่าประชาชนทุกคนจะต้องมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจนสามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญของการพัฒนาประเทศโดยใช้ความรู้เป็นฐานและนำสู่เป้าหมายสูงสุดของประเทศคือการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืนดังนั้นคนวงการศึกษาหรือที่สำคัญคือ คนกระทรวงศึกษาธิการจะต้องตระหนักถึงคุณค่าของกระแสการบริหารการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษาและจะหลีกเลี่ยงไม่รับรู้หรือไม่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นกับการศึกษาคงไม่ได้วัฒนธรรม การทำงานแบบเดิมที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อไม่ให้ตัวเองเป็นตัวถ่วงความเจริญเป็นคนตกยุคและไม่ให้คนทั่วไปมองว่าคนวงการศึกษาไม่พัฒนากลายเป็นครูเป็นผู้บริหารที่รู้ไม่เท่าทันเด็กเพราะไม่พัฒนาตนเอง บางคนคิดว่าเมื่อยี่สิบปีก่อนไม่มีใครเก่งเกินดีเกินเคยทำหรือสอนอย่างไรปัจจุบันก็ทำอย่างนั้นและยังคิดว่าไม่มีใครเก่งเท่าตนเองและยังปิดกั้นตัวเองไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลง ใครคิดต่างก็กลายเป็นศัตรูทางความคิดและกีดขวางการคิดไม่รับฟังความคิดคนอื่นกลายเป็นต้นเหตุของปัญหาการบริหารการศึกษา

Mukherjee (2020) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงเป็นโรงเรียนที่มีอะไรมากกว่าการสอนที่ดีแม้ว่าการสอนที่ดีและมีทีมวิชาการที่ยอดเยี่ยมเป็นสิ่งสำคัญแต่ก็ไม่อาจปฏิเสธบทบาทของฝ่ายบริหารที่มีต่อระบบการศึกษาและการพัฒนานักเรียนโดยรวมได้เพราะการบริหารจะช่วยให้ครูให้ความสำคัญกับการสอน (Allows Teachers to Focus on Teaching) ช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Promotes Accountability) และช่วยสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจ (Informs Decisions)

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับ ความสำคัญของการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษา คือ การมุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะให้เป็นคนดีและสามารถใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข โดย

เกิดจากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล มีการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบ มีการวางแผน ตั้งเป้าหมาย มีการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิผลมากที่สุด

2.1.3 หลักการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาจะดำเนินงานโดยใช้กระบวนการ ซึ่งมีนักวิชาการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, น. 25) ได้กำหนดหลักการบริหารการศึกษาที่สำคัญ ไว้ดังนี้

1. มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ อันได้แก่ ความเป็นเอกภาพในการกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษา มีมาตรฐานและทิศทางในการจัดการศึกษาเหมือนกัน โดยส่วนกลางกำหนดนโยบาย ให้คำปรึกษา ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา

2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปโดยคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

3. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคล ชุมชน สถาบันสังคมต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางการพัฒนาการศึกษา เช่น ความคิด ความรู้ ความสามารถ แรงงาน เงินทุน วัสดุและอื่น ๆ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมทั้งมวลที่จำเป็นต่อการธำรงรักษาและดำเนินการภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของสถานศึกษา

Diane (1990, อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร, 2554, น. 68) ได้เสนอหลัก 10 ประการสำหรับการบริหารงานในองค์กรเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. การบอกให้ทราบถึงความรับผิดชอบแต่ละบุคคลคืออะไร
2. การให้อำนาจ บทบาทเท่ากับความรับผิดชอบแต่ละบุคคลคืออะไร
3. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน
4. การสนับสนุน พัฒนา ฝึกอบรม ตามที่ต้องการ
5. การให้ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ
6. การสะท้อนผลงานให้ทราบ
7. การยอมรับในผลงานและความสำเร็จ
8. การให้ความเชื่อใจ
9. การยอมรับข้อผิดที่เกิดขึ้น
10. การให้เกียรติและนับถือ

Henri (1980, อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554, น. 45) ได้นำเสนอหลักการบริหารงาน 14 ประการ (Fayol's Fourteen Principles of Management) ซึ่งมีดังต่อไปนี้ คือ

1. การจัดแบ่งงาน (Division of Work) หลักการก็คือ การทำให้คนจำนวนมากที่ต้องมาทำงานร่วมกันได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้จัดการต้องสามารถออกคำสั่งได้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้องและเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไป เมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ เมื่อนั้นความรับผิดชอบก็จะต้องติดตามไปด้วย

3. ความมีวินัย (Discipline) ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานต้องเชื่อฟังและเคารพกฎเกณฑ์ขององค์การ การที่คนจะมีวินัยที่ดีนั้นเกิดจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงาน เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์การ ก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ

4. เอกภาพของสายบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานหรือลูกจ้างทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอด ๆ ไปแต่ละคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายของตน

5. เอกภาพในทิศทาง (Unity of Direction) แต่ละคนในกลุ่มกิจกรรมขององค์การจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับแผนเดียว และจากหัวหน้าเดียว

6. ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตน (Subordination of Individual Interests to the General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นจะต้องยอมรับว่าผลประโยชน์ขององค์การจะต้องมาเหนือผลประโยชน์ส่วนตน

7. มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration) คนทำงานแม้จะต้องเห็นผลประโยชน์ขององค์การเหนือผลประโยชน์ส่วนตน แต่องค์การก็จะต้องทำหน้าที่จัดระบบ ค่าตอบแทนให้เหมาะสมแก่ความสามารถและเป็นไปอย่างยุติธรรม

8. ระบบการรวมศูนย์ (Centralization) การรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึงระดับของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการตัดสินใจอย่างไร การจะกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ประเด็นจะอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่ละกรณีแนวคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์การที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ

9. สายบังคับบัญชา (Scalar Chain) หมายถึง สายบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุด สายการสื่อสารติดต่อก็จะเป็นไปตามนี้คือจะเป็นไปตามระดับขั้น อย่างไรก็ตาม ถ้าสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดการเสียเวลาล่าช้า ก็ให้มีการข้ามขั้นตอนได้ และทั้งนี้ต้องเป็น ข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

10. ความเป็นระบบระเบียบ (Order) หมายความถึง คนก็ดี หรือวัสดุ อุปกรณ์ทั้งหลายก็ดี จะอยู่ในที่อันเหมาะสม ในเวลาอันเหมาะสม ความเป็นระบบระเบียบนี้ในส่วนหนึ่งหมายความว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น คนป่วยงาน ลางาน ก็สามารถมีคนทดแทนได้เพราะมีความเป็นระบบทำให้รู้งานกัน

11. ความเท่าเทียมกัน (Equity) ในที่นี้ ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องมีการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเมตตา และยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักการ มิใช่จะทำอะไรได้ตามใจ

12. ความมั่นคง และสามัญฐานะของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) ทั้งนี้โดยมองว่า การที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อย ๆ นั้นจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรวางแผนงานให้สามารถมีการทดแทนกำลังคนกันได้ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง

13. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับที่สูง

14. วิญญาณแห่งหมู่คณะ (Esprit de Corps) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความราบรื่น และความเป็นปึกแผ่นในหมู่คณะ

จากการศึกษาหลักการแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการบริหารการศึกษามีหลายรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งล้วนมีองค์ประกอบหรือขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา การวางแผน การจัดองค์การ การจัดงบประมาณ การสั่งการ การประสานงานการติดต่อสื่อสาร การควบคุม การจูงใจ การบำรุงขวัญกำลังใจ การประเมินผล และการรายงานผล

2.2 การบริหารสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร การบริหารการศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ภาพรวมของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองในการบริหารสถานศึกษายิ่งขึ้นต่อไป จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษากล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรตโน (2558, น. 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายโนโรงเรียน ดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ได้มากที่สุด เพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาให้เต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

สุภัค ยมพุก และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558, น. 15) สรุปความหมายการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

จิตรจรูญ ทรงวิทยา (2561, น. 54) กล่าวถึงความหมาย การบริหารสถานศึกษา ว่าคือการดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือให้นักเรียนมีสุขภาพดี มีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียน มีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา แนวปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้มีข้อกำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปให้หน่วยงานระดับปฏิบัติงานอันได้แก่

โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุด โดยการบริหารส่วนกลางจะทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย การวางแผนการจัดสรรงบประมาณการกำหนดและประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเป็นประการสำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณและการเงิน 3) การบริหารบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

ธีระ รุญเจริญ (2562, น. 11-12) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีความจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจำเป็นต้องอาศัยองค์กรในการปฏิบัติคือสถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้กระทำการปฏิรูปได้อย่างที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, น. 18) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนซึ่งใช้ความพยายามต่าง ๆ ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ การประเมินผล และการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพ อันพึงประสงค์ของสังคม

Good (2005, p. 193) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถสำเร็จที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลาและความพยายามเล็กน้อย ก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

Hoy and Miskel (2005, p. 170) อธิบายเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาว่าเป็น การบริหารบุคลากรทางการศึกษาครูนักเรียนเพื่อให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยและดำเนินตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

จากการศึกษาหลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานในสถานศึกษาโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้จัดทำยุทธศาสตร์ทางการศึกษา ภายใต้ขอบข่ายความรับผิดชอบของโรงเรียน โดยมีการบริหารจัดการงาน 4 ฝ่าย คือ งานงบประมาณ งานวิชาการ งานบริหารงานบุคคลและงานบริหารงานทั่วไป เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ที่สำคัญคือผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาให้เต็มศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีนักวิชาการได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 11-12) ที่กล่าวว่าในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษา

ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 8) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินการต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่จะกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ช่วยงานแต่ละคน มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิค วิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, น. 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

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

จากการศึกษาหลักการแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการทำงานโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้นั่นคือการพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องให้สถานศึกษาอยู่รอด โดยต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ ใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลอย่างประหยัด ใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้คุ้มค่าที่สุด

2.2.3 ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ชี้ให้เห็นขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 6) กล่าวว่า ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สรุปได้ดังนี้

1. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษา
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้นักเรียนปกติ พิการ ด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ
3. จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบ คือ ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนด อาทิเช่น จัดตามธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัยแต่ละคน จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนตลอดทั้งจัดการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับหลักสูตรแกนกลางให้เหมาะกับสภาพปัญหา และความต้องการท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน

6. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรมตามความจำเป็นและความเหมาะสม

7. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ตลอดทั้งส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในการเรียน

8. บริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่

9. จัดการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

10. พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา

11. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 140) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสถานศึกษาเรียงลำดับความสำคัญดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน
4. การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ
5. การบริหารงานอาคารสถานที่
6. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สัมนา รธนิธย์ (2560, น. 72–75) กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้าน ๆ ซึ่งมีความมุ่งหมายเดียวกัน คือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด มีงานหลัก ๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการสอน ที่มีการร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนในการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และภาวะสุขภาพ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การจัดการหลักสูตร และแผนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการเรียนรู้ การวางแผนการดำเนินงานวิชาการ

1.2 การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดตารางสอน การกำหนดผู้สอน การดำเนินการสอน การจัดกิจกรรมตามหลักสูตร การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร

1.3 การจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วยการจัดดำเนินการเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

1.4 การนิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย การติดตามการดำเนินการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครู การประชุมทางวิชาการ

1.5 การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียน การประเมินผลการสอนของครู การประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา

2. การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คนมาร่วมงาน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม หรือการให้พ้นจากหน้าที่ตามวาระ การดำเนินงานดังนี้

2.1 การวางแผนอัตราบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การจัดทำและนำเสนอแผนอัตราบุคลากร การกำหนดตำแหน่ง การเกลี่ยอัตราบุคลากร และการพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร

2.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย การเสนอความต้องการบุคลากร การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร การมอบหมายภาระหน้าที่ตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ การติดตามและรายงานผล การประเมินผล การแต่งตั้งและจัดหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติและใบประกอบวิชาชีพ

2.3 การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลา การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนขั้น การส่งเสริมและการยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.4 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลาศึกษาต่อ การกำกับติดตามและนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากร

2.5 การประเมินบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ เช่น การไปช่วยราชการ การย้าย การพักราชการ แลพการให้ออก

3. การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย เพื่อมาใช้ในการดำเนินงาน โดยการควบคุมการดำเนินงานตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยตัวเลขแสดงรายรับว่ามาจากทางใดและรายจ่ายที่ต้องจ่ายตามแผน โครงการกิจกรรม และค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่จำเป็น การดำเนินงาน ดังนี้

3.1 การจัดตั้งงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ จัดทำแผนงบประมาณให้เชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ และจัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณ

3.2 การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย การขออนุมัติแผนการใช้ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิก การรับ การเก็บ การจ่าย และการนำส่งเงิน การบริหารการบัญชี ได้แก่ การจัดทำบัญชี การทำทะเบียนการเงิน การรายงาน การติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินและการรายงานผลการใช้งบประมาณ

3.3 การบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ ประกอบด้วย การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ การจัดซื้อจัดจ้าง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการ การสั่งซื้อ การสั่งจ่าย การตรวจรับ การเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษา การจัดทำทะเบียนคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ และการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินของทางราชการ

3.4 การระดมทรัพยากรและการจัดการสินทรัพย์ ประกอบด้วย การระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ การดำเนินการด้านกองทุนต่าง ๆ เช่น ทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการ การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์

3.5 การตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วยการกำหนดแผนการตรวจสอบค่าใช้จ่าย การตรวจสอบวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การตรวจสอบระบบ การดูแลรักษาและความปลอดภัยของทรัพย์สิน การวิเคราะห์และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

4. การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กรที่ช่วยประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การอำนวยการ และความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนการจัดให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงาน ดังนี้

4.1 งานธุรการ และสารบรรณ ประกอบด้วย การจัดทำหนังสือ และเอกสารอื่น ๆ การส่ง รับเอกสาร การเก็บรักษา การยืม และการทำลายเอกสาร การจัดทำระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง

4.2 งานทะเบียน สถิติและรายงาน ประกอบด้วย การจัดทำทะเบียนสถิตินักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง จัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานและสาธารณชน การเก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ และการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

4.3 งานกิจกรรมนักเรียนและบริการต่าง ๆ ประกอบด้วย การควบคุมดูแลความประพฤติ การแนะแนวและให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการด้านอาหาร สุขภาพ การนำนักเรียนไปทัศนศึกษา การจัดหาทุนการศึกษา การจัดหาพาหนะรับส่ง การประสานงานกับผู้ปกครองและพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา การบริการด้านกีฬา การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน และการรับนักเรียน การจัดบริการน้ำดื่มน้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ การปฐมนิเทศ และการจัดโครงการต่าง ๆ

4.4 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การร่วมมือ และส่งเสริมกิจกรรมของชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ การจประชาสัมพันธ์ การจัดทำและให้บริการข้อมูลสารสนเทศ

การให้บริการด้านอาคารสถานที่ การส่งเสริมและสนับสนุนของสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าหรือมูลนิธิ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน การระดมความช่วยเหลือในชุมชน การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน การสำรวจความต้องการและให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน การเสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการการศึกษา

4.5 งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางผังบริเวณสถานศึกษา การกำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ การควบคุมการก่อสร้างและการปรับปรุงซ่อมแซม การกำหนดมาตรการป้องกันและรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ การจัดทำทะเบียนประวัติการใช้ และการซ่อมแซม การกำหนดการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบอาคารและอาคารประกอบ การจัดดูแลและทำความสะอาดห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณสถานศึกษา

4.6 การวางแผน อำนวยการ และประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนการจัดระบบและพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน การประสานงานราชการต่าง ๆ การจัดประชุมครู และการดำเนินงาน ด้านเลขานุการต่าง ๆ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการปฏิบัติงาน

Campbell, Bridges and Nystrand (1983, p. 116) เสนอว่า ขอบข่ายงานที่สำคัญของโรงเรียนมีอยู่ 6 งานด้วยกัน คือ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานบริหารกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานสัมพันธ์ชุมชน

จากการศึกษาขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมายและความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่ม โดยครอบคลุมทั้งการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลอย่างมีคุณภาพ ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และงานทั่วไปอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การบริหารสถานศึกษามีโครงสร้างหลัก 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานทั่วไป ซึ่งต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและบูรณาการร่วมกับชุมชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน

2.2.4 หลักและทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเลือกใช้หลักการบริหารในเชิงศาสตร์และศิลป์อย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้หลักและทฤษฎีการบริหาร ไว้ดังนี้

จำเนียร พลหาญ (2553, น. 26) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การวางแผน คือ การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อสนับสนุนการทำงาน จัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพวางระบบการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการทำงานอย่างพอเพียง

2. การนำแผนไปปฏิบัติ คือ เมื่อการวางแผนต่าง ๆ สำเร็จแล้วก็นำสู่การปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง เพื่อแก้ปัญหา

3. การวัดและประเมินผล คือ การกำกับติดตาม ผลการทำงานเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนตลอดจนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานเพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่าง ต่อเนื่อง

4. การรายงานและการปรับปรุงการทำงาน คือ การรายงานผลให้ผู้มีส่วนร่วมได้เสีย ได้รับทราบผลการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการทำงาน และร่วมกันปรับปรุงการทำงานเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการวางแผนต่อไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 9) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหารดังนี้

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใดจึงจะจัดงาน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

2. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการ งานที่ทำควรมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

3. การประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใด ๆ ควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผลเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผล จะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการและหลักการในการบริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริงนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การวัดและประเมินผล การรายงานผลและการปรับปรุงการทำงาน

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารสถานศึกษาให้มีโอกาสใช้ความเป็นภาวะผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเวลาอยู่ทำงานที่สถานศึกษามากขึ้น และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารสถานศึกษาเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูและนักเรียนจะมีมากขึ้น ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สุวิมล ว่องวาณิช (2558) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบร่วม และนวัตกรรมในองค์กร

บุญชม ศรีสะอาด (2559, น. 35) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานทั่วไปได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างความร่วมมือในองค์กร

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2560, น. 68) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูและนักเรียน โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจอย่างมีข้อมูล เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุผลอย่างยั่งยืน

ศรีเรือน แก้วกังวาน (2562, น. 47) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ (Emotional Intelligence) และเข้าใจแรงจูงใจของผู้อื่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์และแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2564, น. 40) เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ควรเป็น “ผู้นำเชิงนวัตกรรม” (Innovative Leader) ที่สามารถสร้างและใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และระบบบริหารภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

Fullan (2001) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการปรับตัว

Hoy and Miskel (2008) ได้ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศทางการเรียนรู้ (School Climate) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำทางการศึกษาและผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง วางแผน ควบคุม และพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยภาวะผู้นำ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารที่มีประสิทธิผล และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมความร่วมมือ และพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้สถานศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การศึกษาของประเทศไทยได้มีการวางระบบไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางเป้าหมายในการจัดการศึกษา มีหลักการดำเนินงานที่ดี การบริหารจัดการการศึกษาจึงมีความจำเป็น ต่อการพัฒนาระบบการศึกษาในยุคปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถ ขับเคลื่อนองค์การให้ไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ได้

2.3.1 ภาวะผู้นำ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ ผู้ที่จะได้รับการยกย่อง ไว้วางใจ และการยอมรับจากผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหลายด้าน หน้าที่ของผู้นำคือ การนำพาองค์กรหรือผู้ที่ติดตามไปยังจุดหมายที่วางไว้ ดังนั้น การที่จะเป็นผู้นำที่ดีควรจะมีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล, ไชยา ภาวะบุตร และประภัสร สุภาสอน (2561, น. 38) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้เป็นไปตามนโยบายโดยใช้กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคล มีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานผสานความขัดแย้งในองค์กรของตน ภาวะผู้นำที่ดีมีคุณค่าต่อการนำและการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี และมีค่ายิ่ง ในการศึกษา เพื่อปรับไปสู่การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์การแห่งความรู้ ซึ่งจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์กร

จักรพันธุ์ จันทร์เจริญ (2561, น. 119) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ทักษะกระบวนการการปฏิบัติงานและความพยายามในการผลักดันของผู้นำ เพื่อทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้ดำเนินการหรือปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

เตือนใจ สุนุกุล และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2563, น. 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า พฤติกรรมความสามารถ หรือกระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้ โดยใช้สนับสนุน ชักชวน กระตุ้นจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นเต็มใจและยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการจัดการการการศึกษาในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

O'Leary (2002, p. 514) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

Yukl (2002, p. 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Draft (2005, p. 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

จากภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความรู้และความสามารถของบุคคลที่มีผลต่อการ ชักจูงบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติงานที่รับได้มอบหมาย เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรหรือของผู้นำได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

นิติพล ภูตะโชติ (2559, น. 232) กล่าวถึง ภาวะผู้นำได้มีบทบาทที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมให้เกิดกับบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านพฤติกรรมของบุคคลอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำ จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดจากการขับเคลื่อนและผลักดันของผู้นำจนสามารถทำให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ

สมุบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2560, น. 1-12) อธิบายว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเต็มไปด้วยความท้าทาย ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาผู้ตามให้เติบโต ทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม เพื่อให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

พันธ์ยศ เจนหัตถ์คุณ. (2565, น. 89-104) เน้นว่าภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานยุคใหม่ ผู้นำที่ดีต้องมีทั้งความสามารถด้านกลยุทธ์ การสื่อสาร และการจูงใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความ

ร่วมมือและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

Bass and Avolio (1994) เน้นว่าผู้นำต้องสามารถสร้างแรงจูงใจเชิงบวกแก่ผู้ตาม ส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม และพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

Fennell (2021, pp. 3035- 3051) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในภาคสาธารณสุขและบริการมนุษย์ ผู้นำมีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพและความยั่งยืนขององค์กร

Northouse (2022) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงตำแหน่ง แต่คือความสัมพันธ์และกระบวนการแลกเปลี่ยนทางอิทธิพลที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง

Boyles (2023) อธิบายว่าภาวะผู้นำในองค์กร (Organizational Leadership) มีความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่ต้องอาศัยความยืดหยุ่นและนวัตกรรม

จากความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่ช่วยกำหนดทิศทาง ควบคุมพฤติกรรม สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้เติบโต องค์กรที่มีภาวะผู้นำเข้มแข็งจะสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ จะช่วยส่งเสริมให้ทีมทำงานได้ดีขึ้น การเรียนรู้ และนวัตกรรม นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้ มีความยั่งยืนในระยะยาว

2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสร้างความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนที่ดีกล้าตัดสินใจ สร้างองค์กรที่เข้มแข้งมีความสามัคคี มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองและองค์กรเสมอ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งได้ และมีวิธีการหรือกระบวนการการทำงานใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น. 46-66) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง การพิจารณาว่าการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไรองค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือ การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่า เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์เป็นงานยากที่ต้องเป็นไปตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง การตัดสินใจที่จะปฏิบัติโดยวิธีการเฉพาะที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่ง โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic in Action) เมื่อได้กำหนดกลยุทธ์แล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดและเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน การปฏิบัติเกี่ยวข้อง กับเครื่องมือหลายชนิด หรือส่วนขององค์กรหลายส่วนที่ปรับเข้าหากัน ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นบุคคล ที่สำคัญที่สุดในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพราะเป็นผู้กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องการ การปฏิบัติตาม

กลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น โครงสร้างขององค์กร ระบบจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณ กฎระเบียบขององค์กร นโยบาย และวิธีปฏิบัติขององค์กร ผู้นำรับผิดชอบต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงระบบทำงาน และนโยบายต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้เป็นไปตามกลยุทธ์ 3) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 171) ได้สรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง สภาวะที่ผู้นำสามารถมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีทิศทางและวัตถุประสงค์มีกระบวนการที่แสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องเข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกและนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาความสามารถของตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

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

Huey (1994, pp. 42-50) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ

Ireland & Hilt (1999) ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดความต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์การใช้ประโยชน์และการรักษาความสามารถหลักขององค์การการพัฒนาทุนมนุษย์ การกำหนดไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ การเน้นจริยธรรมการดำเนินงานและหลักการสร้างความสมดุลของการควบคุมองค์การ

DuBrin (2004, p. 43) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวการณ์นำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่

Contino (2004, pp. 52-64) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นการใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจ อย่างหลากหลายและมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมถึงเป็นบุคคลที่ใช้การ สื่อสารอย่างสม่ำเสมอหลากหลายและเน้นแบบสองทาง

Finkelstein and Hambrick (อ้างถึงใน พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 79) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูง ที่มีความสามารถ

ในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงความสามารถในการจูงใจและสื่อสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย การเป็นผู้ที่มีการวางแผนการทำงาน มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างสม่ำเสมอมีกระบวนการดำเนินงานที่หลากหลาย มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และสามารถเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานได้ตามสมควรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2.3.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์ (2556) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีขันตอนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) จัดวางทิศทางขององค์กรโดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน 3) กำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาความเหมาะสม และการสามารถไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ 4) ปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้คำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ 5) ความคุมเชิงกลยุทธ์โดยติดตามผลการปฏิบัติงานประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2557) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องเก่งทั้งงานและเก่งทั้งคน ต้องมองให้ออกว่าองค์กรจะเดินไปในทิศไหน ด้วยวิธีการอะไรจะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรได้อย่างไร สร้างขวัญกำลังใจความศรัทธาของลูกน้อง ที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 79-80) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์การ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์การ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ จะช่วยส่งเสริม และสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์และหน่วยงานราชการที่สามารถ ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้อง กับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด

จากความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยองค์ประกอบ หลาย ๆ อย่างรวมกัน มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ผู้บังคับบัญชาวางแผนกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติใช้ และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจวิธีการดำเนินงานขององค์กรและบทบาทหน้าที่ของตัวเอง

2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 241) การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 80-81) ได้รวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบโดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าวทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขเวลาในทุกอณูก็จะถูกกำหนดเพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ ความจริงแล้วการบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเห็นได้ว่า ภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัวการบริหารเชิงกลยุทธ์

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

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. การออกแบบองค์การ เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศ และคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

DuBrin (2004, p. 335) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจ ที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่ง ต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบเทียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยม และความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ ได้กล่าวว่า "กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์" หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน

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

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

1. ด้านความสามารถในการจัดการ ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความสามารถในการมองไปในอนาคตเข้าใจในบริบทขององค์การในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การ สร้างค่านิยมในองค์การที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การปรับปรุงพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การ

1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้างพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ประยุกต์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีความสามารถในการปรับตัว เป็นที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

2.4 มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่า สิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้ว จะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องปราบปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management) องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือ คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิง กลยุทธ์จึงไม่ใช่อยู่ที่การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีหรือสร้างระบบการบริหารที่ดี แต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

2.3.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

2.3.5.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ชี้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การใช้กระบวนการคิดขั้นสูง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.3.5.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 25–26) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. มีความคิดความเข้าใจระดับสูง

2. สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (ความรู้ ความสามารถ ข้อมูล ฯลฯ)

3. การมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

4. มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ

5. การกำหนดวิสัยทัศน์

2.3.5.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ จอมพงศ์ มงคลวนิช

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, น. 57) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและการประเมินผล

2.3.5.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555, น. 9) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์

2.3.5.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ วรวรรณ สำราญใจ, ทรงเดช สอนใจ และประภาพร บุญปลอด

วรวรรณ สำราญใจ, ทรงเดช สอนใจ และประภาพร บุญปลอด (2565, น. 1725-1736) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การสร้างและการธำรงรักษาทีม 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 4) การมุ่งเน้นและการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

2.3.5.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dess and Miller

Dess and Miller (1993, pp. 320-321) ได้สรุปว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต การมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ 2) การออกแบบองค์การให้เป็น กิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่ หรือการทำงานเป็นทีมนั้นเอง

2.3.5.7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Ireland and Hitt

Ireland and Hitt (1999, pp. 53-54) ได้สรุปว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) ความสำคัญของสมรรถนะองค์กร 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม 5) การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม 6) การริเริ่มสร้างสรรค์

2.3.5.8 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Davies and Davies

Davies and Davies (2004, pp. 29-38) ได้สรุปว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการจัดการ ประกอบด้วย 1.1) มีวิสัยทัศน์สามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การหรือมีการวางแผนการทำงาน 1.2) ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 1.3) ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การให้มีการทำงานเป็นทีม 1.4) ความสามารถในการกำหนด

เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย 2.1) เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุง พัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา 2.2) มีการเรียนรู้ดูดซับ ความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา 2.3) มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นสูง 2.4) มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา

2.3.5.9 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ DuBrin

DuBrin (2004, p. 335) ได้สรุปว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยและทำงานเป็นทีม 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 5) การกำหนด วิสัยทัศน์

2.3.5.10 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Martha Golensky and Mark Hager

Martha Golensky and Mark Hager (2020) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า มี 6 องค์ประกอบ คือ

1. การออกแบบองค์กร (Organization Design) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์กรที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างสำเร็จ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ความสามารถในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะสอบถามความคิดเห็นกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่า พยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ

3. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่นความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ในการจดจำหรือเรียนรู้และการรับรู้ความน่าจะเป็นของสิ่งต่าง ๆจำนวนมากโดยมีความอย่างเข้าใจถ่องแท้ และมีทักษะในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปออกแบบและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement) เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้ระบุวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างแนวคิดโดยวิธีการใช้คำถาม

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implements Strategy) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่เป็นอุปสรรคปัญหาที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก การปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับเครื่องมือหลายชนิด หรือส่วนขององค์กรหลายส่วนที่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ใช้เข้าหากัน ผู้นำที่หนักเน้นเป็นบุคคลสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem-Solving and Decision-Making) เป็นภาวะปกติของการทำงานที่พนักงานและหัวหน้างานทุกระดับจะต้องรับมือและจัดการให้ส่งผลในทางบวกต่อองค์กรและงานในความรับผิดชอบ การตัดสินใจที่ผิดพลาด หรือการแก้ไขอุปสรรคปัญหาที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิธีมักจะสร้างผลกระทบทางลบตามมา และนำมาสู่ความล้มเหลวในงาน

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547),

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555), ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555), วรวรรณ สำราญใจ, ทรงเดช สอนใจ และประภาพร บุญปลอด (2565), Dess and Miller (1993), Ireland and Hitt (1999), Davies and Davies (2004), DuBrin (2004) และ Martha Golensky and Mark Hager (2020) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังปรากฏในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

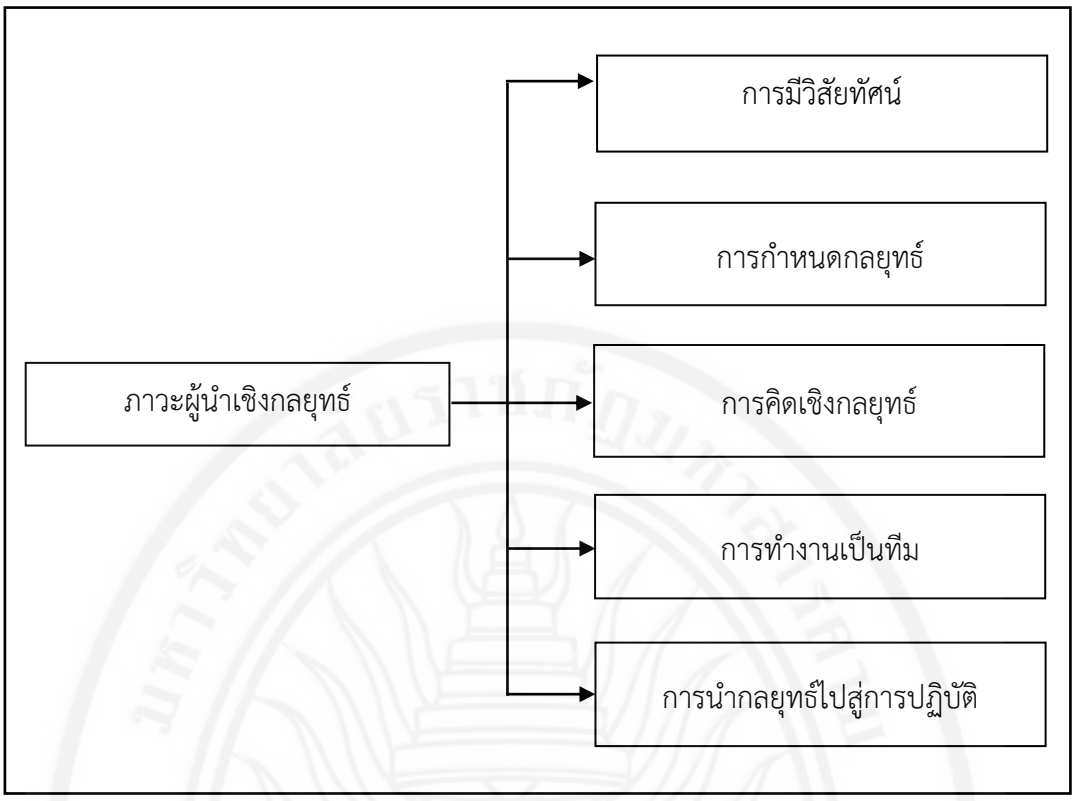
ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ / แหล่งข้อมูล	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)	ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555)	วรวรรณ สำราญใจ และคณะ (2565)	Dess and Miller (1993)	Ireland and Hitt (1999)	Davies and Davies (2004)	DuBrin (2004)	Martha Golensky and Mark Hager (2020)	ความถี่	องค์ประกอบที่เลือก
1	การกำหนดทิศทางขององค์การ	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	2	
2	การคิดเชิงกลยุทธ์ (การคิดขั้นสูง)	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	5	✓
3	การกำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓	6	✓
4	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓	5	✓
5	การมีวิสัยทัศน์	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	8	✓
6	การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	2	
7	การคิดเชิงปฏิบัติ	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	2	
8	การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	
9	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	
10	การออกแบบองค์การให้เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	2	
11	การทำงานเป็นทีม	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	5	✓
12	ความสำคัญของสมรรถนะองค์การ	-	-	-	-		-	✓	-	-	-	1	
13	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	2	

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ / แหล่งข้อมูล	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555)	ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555)	วรวรรณ สำราญใจ และคณะ (2565)	Dess and Miller (1993)	Ireland and Hitt (1999)	Davies and Davies (2004)	DuBrin (2004)	Martha Golensky and Mark Haqer (2020)	ความถี่	องค์ประกอบที่เลือก
14	การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	2	
15	การริเริ่มสร้างสรรค์	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	2	
16	การเรียนรู้ ดูดซับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	
17	การมีความสามารถในการปรับตัว	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	
18	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1	
รวม		4	5	5	3	4	3	6	8	5	6	49	

ภาพแสดงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการ เพื่อการวิเคราะห์กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นกลุ่มองค์ประกอบเดียวกันสูงสุด 5 ลำดับแรก ซึ่งมีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป มากำหนดเป็นกลุ่มขององค์ประกอบหลัก ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์
องค์ประกอบที่ 3 การคิดเชิงกลยุทธ์
องค์ประกอบที่ 4 การทำงานเป็นทีม
องค์ประกอบที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของนักวิชาการ 10 แหล่ง พบว่า องค์ประกอบที่สอดคล้องกันนั้นมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์

1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2551, น. 2-3) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ การสร้างภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อ ผ่านข้อความที่บ่งบอกถึงปรัชญาความมุ่งหมายในอนาคตที่พึงประสงค์

แก้วเวียง นำนาผล (2554, น. 19) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ว่าเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายประการที่บุคคลหรือองค์กรมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นจะมีในอนาคตอาจเป็นการวางแผนที่คิดการณ์ใหญ่ และมองการณ์ไกล เพื่อกำหนดสภาพในอนาคตอันเป็น จุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กรที่แสดงสภาพดีที่สุด (The Best) หรือมากที่สุด (The Most) หรือ ยิ่งใหญ่ที่สุด (The Greatest)

ตะวัน สื่อกระแสร์ (2556, น. 124-125) ได้สรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด เพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558) ได้สรุป วิสัยทัศน์ ไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการคิด กำหนดวิสัยทัศน์และยังต้องเชื่อมโยงให้เข้ากับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องรังสรรค์วิสัยทัศน์ที่ทรงอำนาจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้สมาชิกในองค์การได้มองเห็นทิศทางและเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุได้

Beare & Bennis (1985, p. 107) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ คือ ภาพองค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การโดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงน่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

David and Thomas (1989, p. 22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นเสมือนพิมพ์เขียวขององค์การซึ่งเราต้องการจะให้เป็นอนาคต และวิสัยทัศน์นั้นจะทำให้เราสามารถเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการนั่นได้

Martha Golensky and Mark Hager (2020) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement) เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้ระบุวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างแนวคิดโดยวิธีการใช้คำถาม

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ มีการวางแผนการดำเนินงาน กล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาดเป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และมีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

1.2 ความสำคัญการมีวิสัยทัศน์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญการมีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจนเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

David and Thomas (1989, pp. 22-23) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีคุณค่าเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกทุกคนได้เข้าใจอย่างชัดเจน โดยเน้นที่ผลผลิต เป้าหมายและทิศทางการดำเนินการ

Barth (1991, p. 149) กล่าวว่าทุกโรงเรียน สถานศึกษาทุกแห่ง ควรจะต้องมีหรือสร้างวิสัยทัศน์เป็นของโรงเรียน เพราะวิสัยทัศน์ของโรงเรียนทำให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้บริหารโรงเรียนได้ทราบแนวพัฒนาของโรงเรียนในอนาคตว่าจะเดินไปในทิศทางใดและมียุทธวิธีใดที่จะทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้

Yukl (1998, p. 260) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรและเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริง มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดคืออะไรจะต้องทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้นมาจากการเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ มีความสำคัญในขับเคลื่อนองค์การ สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.3 องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, น. 222) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ 2) ความสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ต่อบุคคลอื่น 3) ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมในทิศทาง ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, น. 19-22) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย และกำหนดสาระตามเป้าหมาย 2) ความสามารถในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและสาระนั้น 3) ความสามารถในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและสาระนั้น 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

Quigley (1995, p. 8) ได้จำแนกองค์ประกอบที่สำคัญของ วิสัยทัศน์ออกเป็น 3 ประการ คือ 1) ค่านิยมหรือเป้าหมายร่วม ซึ่งอาจจะกำหนดขึ้นจากผู้นำองค์การหรือจากความคิดเห็นร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคนก็ได้รวมทั้งคุณค่า ความเชื่อหรือปรัชญาขององค์กร เป็นคุณค่าและความเชื่อว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรแก่การประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับการทำงานของบุคลากร 2) ภารกิจ ซึ่งจะต้องเป็นภารกิจที่นำไปปฏิบัติได้จริง และกำหนดเป็นแผนระยะยาวที่ชัดเจนและเป็นหน้าที่รับผิดชอบหลักขององค์กร 3) เป้าหมาย ซึ่งมาจากการแปลความหมาย หรือขยายความค่านิยมและภารกิจออกมาเป็นกลยุทธ์และวิธีเชิงปฏิบัติ มีความเป็นรูปธรรม สมเหตุสมผล

DuBrin (2006, p. 96) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การสร้าง อธิบาย และถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน โดยต้องมีค่านิยมร่วม เป้าหมาย และภารกิจที่สามารถปฏิบัติได้จริง ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีแผนเชิงปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ตารางที่ 2.2 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
1. การมีวิสัยทัศน์	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ มีการวางแผนการดำเนินงาน กล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาดเป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และมีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงาน 4. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาด 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

2. การกำหนดกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การเลือกวิธีทำงานอย่างมีทิศทางอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์ริเริ่ม

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554, น. 21) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาสร้างเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้อง ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร

วิราพร ดีบุญมี (2557, น. 198-205) ได้อธิบายว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับทราบโดยการวิเคราะห์ทบทวนสถานการณ์ขององค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการบรรลุ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวเนื่องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทาง ความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ถึงแม้ว่าการกำหนดกลยุทธ์หรือการสร้างกลยุทธ์จะเป็นงานที่ยากและต้องเป็นไปตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องอาศัยคุณลักษณะหรือความสามารถเฉพาะของผู้บริหารในการดำเนินการ ผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติให้ได้เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดและกำหนดกลยุทธ์ การประเมิน คัดเลือก และปรับกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2.2 แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้จะถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตโดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาจัดทำกลยุทธ์ในระดับ และรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์

เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

วิราพร ดีบุญมี (2557, น. 198–205) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับ การกำหนดกลยุทธ์ ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับกระบวนการกำหนดกลยุทธ โดยใช้กระบวนการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาระบบกลไกการกำกับ ติดตาม ช่วยเหลือการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาตัวชี้วัดในแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

Martha Golensky and Mark Hager (2020) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ความสามารถในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะสอบถามความคิดเห็นกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มา

การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตการประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงตามรักสาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าประสงค์
6. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเพียงพอของทรัพยากร การจะเผชิญหน้ากับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวมความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ การติดต่อผู้รับบริการ และความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น

ตารางที่ 2.3 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
2. การกำหนดกลยุทธ์	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดและกำหนดกลยุทธ์ การประเมิน คัดเลือก และปรับกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง 2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์ 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

3. การคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเป็นกระบวนการทางสมองหรือการจัดระบบและรูปแบบใหม่ของประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วให้เข้ากับสภาพการณ์ปัจจุบัน การคิดมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการจำการรับรู้และเชาว์ปัญญา ซึ่งนักจิตวิทยาได้กล่าวถึงลักษณะเหล่านี้โดยรวมว่า การรู้คิด (Cognition) และการกำหนดรู้ที่เกิดจากประสาทสัมผัสทั้งห้า แม้ว่าการคิดจะเชื่อมโยงประสบการณ์ในอดีตกับปัจจุบัน แต่การคิดและการกำหนดรู้ก็ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด เนื่องด้วยการคิดเป็นการปรุงแต่งขั้นสูงที่เกิดขึ้นต่อจากการกำหนดรู้ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นการคิดในภาพองค์รวมเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในอนาคต รวมทั้งแนวทางหลักในการบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและวิสัยทัศน์

พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 187) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายความว่า เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารทำเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการแข่งขัน รวมทั้ง ทำให้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแตกต่างจากในปัจจุบันและการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นควรจะต้องมีลักษณะที่เป็นองค์รวม (Conceptual) เป็นระบบ (System-Oriented) มีทิศทางที่ชัดเจน (Directional) และมองโอกาส (Opportunistic)

สิปปนนท์ เกตุทัต (2553) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า การผสมผสานกันศาสตร์และศิลป์ของการหาทางเลือกต่าง ๆ แล้ววางทิศทางกระบวนการ และการดำเนินการมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายนี้อาจเป็นการเอาชนะคู่ต่อสู้ หรือตามโจทย์การพัฒนาที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจน หัวใจสำคัญอยู่ที่การเข้าใจนวัตกรรมสภาพแวดล้อม เข้าใจ จุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง เข้าใจโอกาสความเสียงและภัยคุกคามอันอาจจะเกิดขึ้นได้ ทางเลือกต่าง ๆ นั้นอาจผิดแผกแตกต่างที่เคยปฏิบัติกันมาโดยสิ้นเชิง

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554, น. 17) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะเช่นไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้เช่นไรบ้าง นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนเช่นไร

มาตา แก้วเซ่ง (2559, น. 50) ได้ให้ทัศนะว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการ และการวางแผนอย่างเป็นขั้น เป็นตอน มีการเชื่อมโยง การบูรณาการและต้องมีสติ ชัดเจนและเชิงรุก และเปรียบเทียบโอกาส ความเป็นไปได้ เพื่อการตัดสินใจให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

อรุณี อัตกลับ (2561, น. 119) ได้ให้ความหมายความคิดเชิงกลยุทธ์ว่า คือ กระบวนการคิดหรือชุดความคิด ที่เหมือนเป็นนามธรรม เป็นความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล การคิดเป็นการปรุงแต่งขั้นสูงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดรู้ การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดในภาพองค์รวมเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในอนาคต ซึ่งลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์นี้เป็นลักษณะและความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละคน

Lawrence (1999, p. 4) ให้ข้อสรุปว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า เป็นการคิดที่มีการจัดระเบียบมีพลังอำนาจและสามารถให้เกิดการกระทำที่ดีมีความท้าทายและมีทางเลือกในการคิดสิ่งใหม่ ๆ

O'Shannassy (1999, pp. 63-78) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า เป็นกลวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีความการยืดหยุ่นและมีความคิดรวบยอดในการบริหาร จัดการในอนาคตขององค์กรและกลุ่มบุคคล

Baloch (2010, pp. 3-4) ให้ข้อสรุปว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่าเป็น กระบวนการคิดและการฝึก เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ การเชื่อมโยง การผสมผสานกันเพื่อการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทิศทางของการใช้ทรัพยากรต้องมีสติชัดเจนและเชิงรุก และกำหนดโดเมน สำหรับการแข่งขันที่ได้เปรียบคู่แข่ง ศึกษากระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ภายในข้อมูลภายนอก การสังเคราะห์คุณภาพของความคิดเห็นและการรับรู้ใน การพัฒนากลยุทธ์ที่มีโอกาสสำหรับความสำเร็จมากขึ้น

Martha Golensky and Mark Hager (2020) ได้กล่าวถึง การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่นความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ในการจดจำหรือเรียนรู้และการรับรู้ความน่าจะเป็นของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากโดยมีความอย่างเข้าใจถ่องแท้ และมีทักษะในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปออกแบบและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

กล่าวโดยสรุป การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการที่มีกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน เป็นกระบวน การวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการมองการณ์ไกล มีการเชื่อมโยงความคิดและผสมผสานความคิดได้เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

ตารางที่ 2.4 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 3 การคิดเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
3. การคิดเชิงกลยุทธ์	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการที่มีกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการมองการณ์ไกล มีการเชื่อมโยงความคิดและผสมผสานความคิดได้ เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล คิดเชิงกลยุทธ์ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด และผสานความคิด 6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

4. การทำงานเป็นทีม

4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564, น. 4) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้ว

ทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน

Woodcock (1989, p. 8) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดการกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและมีความสุขสนุกสนานในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรและจัดสรรงานตามความสามารถ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจนส่งเสริมความสามัคคี ออกแบบกิจกรรมเพื่อประเมินองค์การ และมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

4.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นที่ม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

ณัฐพล สีจาด และอุไร สุทธิแย้ม (2564, น. 1-12) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในกลุ่มบริหารวิชาการ และพบว่า การทำงานเป็นทีมมีส่วนช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ ครูที่ทำงานเป็นทีมจะมีทักษะการสื่อสารและความร่วมมือที่ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม ดังนั้น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจึงไม่เพียงช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการบ่มเพาะทักษะชีวิต และทักษะอาชีพที่จำเป็นต่อบุคคลในโลกยุคใหม่

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564, น. 5) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่มีประโยชน์ อีกทั้งยังเป็นบทบาทที่สำคัญกับการทำงานในปัจจุบัน ที่ต้องอาศัยการทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติภารกิจ ที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วในการแข่งขันเพื่อส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า

พันโทนิติศักดิ์ เชื่อมวราศาสตร์ และชวาลา ยิ่งทวีศักดิ์ (2565, น. 45-56) ซึ่งชี้ว่า “การสร้างทีมงาน” ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีเป้าหมายร่วมกันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายหรือเทคโนโลยี องค์กรที่มีทีมงานที่แข็งแรงจึงสามารถ “ปรับตัวได้เร็วกว่า” และ “แข่งขันได้มากกว่า” องค์กรที่ทำงานแบบแยกส่วน

Mathieu, Gallagher, Domingo and Klock (2019, pp. 17-46) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลผลิตขององค์กร เนื่องจากกระบวนการทำงานร่วมกันเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหามีคุณภาพมากขึ้น ทีมงานที่มีการสื่อสารที่ดีและมีเป้าหมายร่วมกันสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน และสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานแบบรายบุคคล

Alcover, Gil, Rico and Barrasa (2022, pp. 145-162) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะการทำงานของบุคคล โดยเฉพาะใน

ยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งสังคมและองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความสามารถด้าน “Soft Skills” ไม่ว่าจะเป็น การสื่อสาร (Communication) การฟังอย่างเข้าใจ (Active Listening) การประนีประนอม (Compromise) การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Collaboration) การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมที่เปิดโอกาสให้บุคคล ฝึกการปรับตัว การเข้าใจผู้อื่น และการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งล้วนเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและเติบโตในโลกการทำงานยุคใหม่ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว กล่าวได้ว่า “การทำงานเป็นทีม” ไม่เพียงส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา “มนุษย์ที่มีคุณภาพ” ให้สามารถทำงานและดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสร้างสรรค์

Forbes (2023) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เนื่องจากทีมงานที่มีความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การมีวัฒนธรรมทีมที่เข้มแข็งยังช่วยเสริมสร้าง ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ ความคล่องตัว (Agility) ภายในองค์กรทำให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ ปรับตัว และร่วมมือกันแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยลดเวลาการปฏิบัติงาน และยังมีส่วนในการดึงความสามารถของบุคลากรในทีมออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้

4.3 องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550, น. 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้ 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน 2) การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 3) การร่วมมือพร้อมใจกันในการทำงาน 4) การแบ่งงานและทำตามความสามารถ 5) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 6) ความเข้าใจซึ่งกันและกัน

Woodcock (1989, pp. 75-116) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้ 1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 2) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 3) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน 4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งสร้างสรรค์ 5) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม 6) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน 8) พัฒนาคน 9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม 10) การกำหนดบทบาทสมาชิกอย่างชัดเจน 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

Parker (1990) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) บรรยากาศในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ 3) การมีส่วนร่วม 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน 5) ความไม่เห็นด้วยทางบวก 6) ความเห็นพ้องกัน 7) การสื่อสารที่เปิดเผย 8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน 9) ภาวะผู้นำร่วม 10) ความสัมพันธ์กับภายนอก 11) รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่หลากหลาย 12) การประเมินผลตนเอง

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีเป้าหมายร่วมกัน ความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการสื่อสารที่ดี รวมถึงบทบาทหน้าที่ชัดเจนและภาวะผู้นำที่เหมาะสม นอกจากนี้ควรส่งเสริมการยอมรับความแตกต่าง การพัฒนาสมาชิก และการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทีมสามารถใช้ทรัพยากรได้เต็มศักยภาพและเผชิญปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

ตารางที่ 2.5 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 4 การทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
4. การทำงานเป็นทีม	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ที่แสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรและจัดสรรงานตามความสามารถ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจนส่งเสริมความสามัคคี ออกแบบกิจกรรมเพื่อประเมินองค์การ และมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สร้างค่านิยม ให้แก่องค์การ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี 4. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม 6. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ 7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบองค์การให้เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

5.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, น. 42) ให้แนวคิดไว้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ การปฏิบัติตามแผน และระบบการควบคุม ซึ่งถือว่าเป็นขั้นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์

ซึ่งจะประสบความสำเร็จโดยการประยุกต์ ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, น. 272) ได้ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร ถึงจะทำให้กิจการของเรามีการปฏิบัติไปตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องการได้

ฉลวย คงแป้น (2558, น. 45) ได้ให้ความหมาย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กรหรือหน้าที่ขององค์กรการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม กระบวนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนกลยุทธ์ กระบวนการเหล่านี้ประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารต่าง ๆ ที่จำเป็นในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้เคลื่อนไหว กำหนดวิธีการควบคุมกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จขององค์กร

Pearec and Robinson (2005, p. 335) ได้ให้ความหมายของคำว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การแปรเปลี่ยนความคิดด้านกลยุทธ์ออกมาในรูปของการปฏิบัติงานขององค์การ

Herbiniak (2008, p. 20) ได้ให้ความหมายของคำว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน หรือเป็นชุดของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งส่งเสริมให้องค์การหนึ่ง ๆ สามารถเลือกกลยุทธ์และขับเคลื่อนไปสู่รูปธรรมได้หากปราศจากแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาอย่างดี ย่อมไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนและภาพรวมขององค์การ พร้อมทั้งกำหนดแผนดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรเปิดรับความรู้ใหม่ ปรับตัวได้ดี และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานเสมอ

5.2 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไว้ดังนี้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, น. 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไว้ว่า ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความพร้อม จะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้ง่ายทำให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขแผนกลยุทธ์และปรับแผนนั้นให้เหมาะสม ขึ้นมาได้

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, น. 195) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่ามีความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ ผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในกลายเป็นความจริงโดยแยกประเภทผู้นำออกตามระกับความมีวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ

Martha Golensky and Mark Hager (2020) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implements Strategy) ว่าเป็นสิ่งที่เป็นอุปสรรคปัญหาที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก การปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับเครื่องมือหลายชนิด หรือส่วนขององค์กรหลายส่วนที่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ใช้เข้าหา กัน ผู้นำที่หนักเน้นเป็นบุคคลสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีความสำคัญ คือ ตัวช่วยสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์นั้น ๆ สมบูรณ์แบบ ช่วยให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในอนาคตได้

5.3 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไว้ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552, น. 52) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหรือนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน มีองค์ประกอบดังนี้ 1) การจัดสรรทรัพยากร 2) การปรับโครงสร้างองค์การ 3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4) การกระจายกลยุทธ์

ทวีวรรณ อินดา (2552, น. 25-38) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย 8 องค์ประกอบดังนี้ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์การ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 8) การจูงใจ

Kaplan and Norton (อ้างถึงใน พนัส จันทร์ศรีทอง, 2555, น. 29) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณค่าซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ 1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน 2) ความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมาย 3) กระบวนการภายใน 4) ทุนนามธรรม 5) วัตถุประสงค์เชื่อมโยงกัน

Robert (2013, pp. 34-35) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ขั้นตอนการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) 2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น 3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 4) ขั้นตอนการกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)

Wheelen and Hunger (2002) ได้กล่าวว่า “การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านการจัดทำโครงการการจัดงบประมาณ และกำหนดวิธีการปฏิบัติ”

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้างและระบบองค์การ รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและกระจายกลยุทธ์อย่างเหมาะสม ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การ การบริหารความขัดแย้ง และการจูงใจบุคลากร พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกัน การจัดทำแผนปฏิบัติการและการติดตามผลจึงเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้สำเร็จ

ตารางที่ 2.6 ตัวชี้วัดขององค์ประกอบที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนและภาพรวมขององค์การ พร้อมทั้งกำหนดแผนดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรเปิดรับความรู้ใหม่ ปรับตัวได้ดี และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานเสมอ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4. ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์ นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม 7. ผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ดูดซับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา 8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม

2.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้วิจัยได้ศึกษาการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.4.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง การพัฒนา ไว้ดังนี้

วิรัช วิรัชนีภาวรรณ (2550, น. 23) สรุปว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้าและการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีสองส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ การเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งจะต้องมีทิศทางที่ดีขึ้นเท่านั้น

ปกรณ์ ปรียากร (2554, น. 18) ได้กล่าวว่า โดยรูปศัพท์การพัฒนามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่า การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยาย ตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมกว่าเดิมหรืออาจ ก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, น. 345) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา หมายถึง ความเจริญเติบโตหรือก้าวหน้า

ธีระ รุญเจริญ (2557, น. 37) ได้กล่าวเกี่ยวกับ ความสำคัญการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาว่า จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ซึ่งมีผลให้การบริหารจัดการศึกษาไทยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมันตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้นในการบริหารจัดการศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับกระแสดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสนใจใฝ่เรียนรู้และต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการปฏิรูปการศึกษา ที่มีความมุ่งหมายในการที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนเก่ง คนดี มีปัญญา มีความสุข และมีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขัน และให้ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์บนเวทีโลก

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 219) กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่จะเสริมสร้างคุณภาพภาวะผู้นำในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม กิจกรรมใด ๆ เหล่านั้นอาจนับได้ตั้งแต่โปรแกรมที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย ไปจนถึงกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการกระทำหลักสูตรการผจญภัยกลางแจ้ง และกิจกรรมการสัมมนาเก็บตัวผู้บริหาร

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาแต่กำเนิดสามารถสร้างและพัฒนาได้ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นควรสะสมมาตั้งแต่วัยเยาว์ ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองทั้งจากห้องเรียนและการปฏิบัติจริง การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรตั้งแต่อดีต ปัจจุบันไปจนถึงอนาคต

พัชรา วาณิชวศิน (2562, น. 79) ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผู้นำต้องพัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาทและกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งทักษะและความรู้ ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ จากการศึกษา การอบรมหรือการทำงานเพื่อประยุกต์ใช้สิงที่เรียนรู้จากประสบการณ์ในบริบทการทำงานจริงที่อาจมีสถานการณ์แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรในหลาย ๆ ด้าน (พัชรา วาณิชวศิน, 2562, น. 40-43) ดังต่อไปนี้ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร (Organizational Effectiveness and Efficiency) 2) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) 3) การวางแผนหาผู้สืบทอด (Succession Planning) เป็นการป้องกันการขาดแคลน ผู้นำ 4) การบริหารดาวเด่น (Talent Management) ถ้าองค์กรมองเห็นดาวเด่นที่มีศักยภาพมากพอที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แล้วผลักดันให้ดาวเด่นนั้นขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำองค์กรจะได้รับผลงานที่เป็นเลิศกลับคืนมาจากดาวเด่นนั้น ๆ 5) การบริหารอาชีพ (Career Management) องค์กรต้องหาวิธีหลากหลายและให้โอกาสมากมายแก่คนทำงานเพื่อรักษาคนทำงานที่มีความสามารถมาก มีศักยภาพสูง และมีความมุ่งมั่นในการทำงานเต็มที่โดยเฉพาะในบทบาทผู้นำ ชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อป้องกันไม่ให้คนทำงานเหล่านั้นลาออกไปหาองค์กรที่มีโอกาสที่ดีกว่า

กล่าวโดยสรุป ความหมายและความสำคัญของการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทางชัดเจน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มุ่งสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องผ่านการวางแผนและปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน การพัฒนาผู้บริหารและภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพองค์กร โดยต้องอาศัยการเรียนรู้ ประสบการณ์ และการฝึกฝนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความสามารถในการแข่งขัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

2.4.2 ความหมายและความสำคัญของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ องค์การ ผู้นำมีความสำคัญในการควบคุมและนำทีมงานให้สำเร็จงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงควรให้ความสำคัญในการการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งนี้มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 43) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เป็นไปในรูปแบบที่ต้องการ ซึ่งปัจจัยที่มีผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดผลต่อการพัฒนาตนเองความฉับไวในการแก้ปัญหา การมองกว้าง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีจริยธรรม อาจฝึกปฏิบัติตามรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีแนวทางหลากหลาย เช่น การสอนแนะนำงานระบบ เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำ การเรียนรู้จากการปฏิบัติและการประเมิน 360 องศา เนื่องจากแต่ละบุคคล ย่อมมีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องเลือกให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, น. 5-10) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. วิธีการพัฒนา

การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและแหล่งเรียนรู้ การศึกษาจากวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม การฝึกประสบการณ์ในสภาพจริงการสังเคราะห์ความรู้จากกิจกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะและการฝึกประสบการณ์ และการนำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. วิทยากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คัดเลือกวิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยงที่มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับในเชิงวิชาการ และการบริหารงานในเรื่องที่รับผิดชอบ มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการพัฒนาและให้ถือว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีความสำคัญที่สุด

3. สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา

คู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนา แบบฝึกปฏิบัติ ใบงาน ใบความรู้ สื่อเทคโนโลยี เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ชุดการเรียนรู้ สถานที่ และแหล่งเรียนรู้

4. การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาเป็นกระบวนการเพื่อปรับปรุงพัฒนา โดยกำหนดให้มีการประเมินก่อนพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา มุ่งเน้นการประเมินตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยยึดวัตถุประสงค์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสาร และค้นคว้า

จัดทำเอกสารสรุปรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองส่งพร้อมวันรายงานตัว 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องเข้ารับการประเมินความรู้ก่อน และหลังการพัฒนาด้วยการทดสอบความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 3) การประเมินผลประเมินระหว่างการพัฒนา มี 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้อำนวยการ สถานศึกษา (Competency) ส่วนที่ 2 การเรียนรู้ในสภาพจริง ส่วนที่ 3 การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา มีการประเมินหลังการพัฒนา โดยการทำแบบทดสอบ 4) เกณฑ์การผ่านการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้เข้ารับการพัฒนา ต้องมีคะแนนการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ มีระยะเวลาในการเข้ารับการพัฒนา ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90 ของระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด ได้คะแนนการประเมินผล ระหว่างการพัฒนาไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 และผ่านการประเมินความรู้หลังการพัฒนาด้วยการทดสอบความรู้เมื่อสิ้นสุดการพัฒนาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

5. กระบวนการพัฒนา

5.1 ก่อนการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนา ศึกษา ค้นคว้า ด้วยตนเองจาก เอกสาร ตำรา บทความงานวิจัย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ประกอบไปด้วย หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ และหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา การพัฒนาตามแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบไปด้วย การพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) การพัฒนาทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ (English Literacy) และการพัฒนาความเป็นผู้นำทางการบริหาร (Leadership)

5.2 ระหว่างการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนา รับฟัง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนากับวิทยากร และระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาด้วยกัน ใช้กระบวนการกลุ่มในการดำเนินกิจกรรม ฝึกปฏิบัติกิจกรรมตามใบงานและกิจกรรมนำเสนอผลการดำเนินกิจกรรม

5.3 หลังการพัฒนา

ผู้ผ่านการพัฒนาเป็นผู้มีความรู้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่สามารถนำผลการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริงโดยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการปฏิบัติ ปรับปรุงและเพิ่มพูนความสามารถของสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นจากเดิม ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ วิธีการปฏิบัติเพื่อให้ภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นจากที่เป็นอยู่

2.4.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญในการเติบโตและพัฒนาตนเองในสายงานที่ต้องการความเป็นผู้นำ นักวิชาการทางการศึกษาได้เสนอวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 33-36) ได้นำเสนอวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ดังต่อไปนี้

1. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบเขตเนื้อหาสาระที่กำหนด

2. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกมีความรู้ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่อถกปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดกระบวนการ คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

4. การระดมความคิดเห็น หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ อย่างเสรีหลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ระดมความคิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อให้ทราบว่าสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงานประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

8. การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์การต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ

9. การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

10. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6) การประเมินและติดตามผล

11. การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 4) สื่อบุคคลในลักษณะต่าง ๆ ให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุดในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

12. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่ม ชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นตอนความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนอง ด้วยตนเองผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้ผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

14. เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองสถานการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญสถานการณ์ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

15. กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเพื่อเป็นหลักฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง กับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเองในขั้นการวิเคราะห์กรณีศึกษาต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่างสิ่งใด ที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่อาศัยบทเรียนที่ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรงการเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันที่หรือเกือบจะทันที่

18. การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกเน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง ให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรม อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิด ค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมพัฒนาจิตใจ หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจมั่นคง เหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทางการเล่นเกมสั้น ๆ เน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง ฝึกการทำงานร่วมกัน โดยฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตามร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

22. การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง วิทยากรเปิดประเด็นก่อนแล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิคเอโอซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นกำหนดความต้องการ 2) ขั้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขั้นแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้นสนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว และประสาทสัมผัสต่าง ๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคคลมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การสัมมนา การประชุม และการระดมความคิดเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน รวมถึงการเรียนรู้ผ่านการฝึกงาน การสอนงาน หรือการใช้เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน และการเรียนออนไลน์ อีกทั้งยังมีกิจกรรมเสริม เช่น บทบาทสมมติ เกมการศึกษา และกิจกรรมนันทนาการ เพื่อพัฒนาทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และความสัมพันธ์ในกลุ่ม การฝึกจิตใจและประสาทสัมผัสก็มีบทบาทในการพัฒนาบุคคลทั้งด้านอารมณ์และสังคมอย่างสมดุล

2.4.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ดังต่อไปนี้

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 80-83) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาและการจัดฝึกอบรม (Education and Training) โดยการพัฒนารูปแบบนี้สามารถจัดขึ้นโดยสถานศึกษาเช่นวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเป็นต้น หรือองค์กรอื่นที่รับจัดฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ปรึกษาหรือ ศูนย์ ฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้อาจใช้วิธีการสอดแทรกและส่งเสริมความเป็นผู้นำผ่านกิจกรรมโครงการหรือหลักสูตรต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วย การบรรยาย กรณีศึกษา กิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้ที่เข้าเรียนภายในสถานศึกษาซึ่งการเรียนภาวะผู้นำในสถานศึกษากำลังเป็นที่ต้องการเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียน มีกรอบแนวคิดทักษะและประสบการณ์ภายในห้องเรียนก่อนจบการศึกษาไปรับบทบาทผู้นำในอนาคตหรืออาจมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบของการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดเอาไว้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น (Exposure) โดยการพัฒนารูปแบบนี้สามารถจัดทำได้หลากหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุยสังสรรค์ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันโอกาส การสร้างเครือข่ายและการให้ความช่วยเหลือในวงสังคมเพื่อสร้างพลังสามัคคี สรรค์สร้างสิ่งใหม่และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำได้เติบโตเป็นผู้นำอย่างมีคุณภาพ ผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยไม่ต้องลองผิดลองถูกหรือมีประสบการณ์ด้วยตัวเองเสมอไป อีกทั้งยังเป็นการช่วยเสริมสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งให้กับผู้นำได้อีกทางด้วย

3. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์การทำงาน (Experience) โดยการจัดให้ผู้นำได้มีประสบการกันเป็นผู้นำผ่านการมอบหมายความรับผิดชอบใหม่โดยความรับผิดชอบ อันยิ่งใหญ่ที่ผู้นำ

ไม่คุ้นเคย เพื่อให้ฝึกบริหารสถานการณ์นั้น ๆ หรือลองจัดการกับความซับซ้อนทางธุรกิจและสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์นั้น ๆ

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการเติบโตและพัฒนาตนเองในด้านการบริหารจัดการและการนำผู้อื่นในองค์การ ภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานองค์การได้

2.4.5 หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึง หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ไว้ดังต่อไปนี้

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 168-172) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 ว่า การเรียนรู้แบบ 70-20-10 เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger, and Michael M, Lombardo จาก Center for Creative Leadership เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าบริบทในห้องเรียนโดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้คือ การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสมและชัดเจนเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง

หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนต่อไปนี้

70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง

การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจากการเรียนรู้จากการทำงาน โดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง ซึ่ง Galely, Horton and Wrona (2015, อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, น. 169) ได้ระบุว่า 70 เปอร์เซ็นต์ ของความรู้และทักษะได้รับจากการเรียนรู้จากงาน ในขณะที่ Jennings and Wargnier (2014 อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, น. 169), Rabin (2013, อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, น. 169) ส่วนได้เสนอให้ใช้แนวทาง การพัฒนา 70 เปอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การบริหารโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์การเรียนรู้ใหม่ ๆ กับสถานการณ์จริง เป็นต้น

สรุปได้ว่า สัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติที่รับผิดชอบจริงในสถานที่ทำงานจริง เพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย ยิ่งมีประสบการณ์มากและหลากหลายแค่ไหนก็ยิ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเท่านั้น โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงานการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น เพราะการพัฒนาไม่ได้เป็นแค่การเรียนในห้องเรียนและมุ่งเน้นเนื้อหาในตำราเพียงเท่านั้น แต่เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์นอกห้องเรียน ที่ไม่มีเขียนไว้ในตำราใด ๆ

20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่นการเรียนรู้ในส่วนนี้มาจากการเรียนรู้จากผู้อื่น ด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดี และแบบอย่างที่ไม่ดีซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคม การเป็นพี่เลี้ยง

การสอนงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย Galely, Horton and Wrona (2015, อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, น. 170) ระบุไว้ว่า 20 เปอร์เซ็นต์ได้รับการเรียนรู้จากการสอนงานของพี่เลี้ยงหรือผู้นำ ในขณะ ที่ Jennings and Wargnier (2014, อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, น. 170), Rabin (2013 อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, น. 170) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 20 เปอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้และพัฒนาโดยบุคคลอื่น เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า ในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงานและเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำอยู่นั่นเอง

สรุปได้ว่า สัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์นี้คือการมุ่งเน้นการเน้นรู้จากผู้อื่นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นน้อง ๆ ผ่านประสบการณ์กว้างไกลของตัวเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่าง ผ่านประสบการณ์ผู้อื่นรวมทั้งคนที่อยู่รอบข้าง เพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกล มองเห็นอะไรชัดเจนมากยิ่งขึ้นและสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นใจ โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การโค้ชชิ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ

การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจากการเรียนรู้จากห้องเรียน ไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา ซึ่ง Galely, Horton and Wrona (2015, อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, น. 171) ระบุไว้ว่า 10 เปอร์เซ็นต์ ได้รับการเรียนรู้จากการเรียนในห้องเรียนหรือการจัดฝึกอบรม ในขณะที่ Jennings and Wargnier (2014, อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, น. 171), Rabin (2013 อ้างถึงใน ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2560, น. 171) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 10 เปอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการ ที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเป็นต้น โดยในภาพรวมเน้นการเรียนอย่างเป็นทางการนั่นเอง

สรุปได้ว่า สัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี หลักการ และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบ และเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุดให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมด โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การเรียนหลักสูตรในสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น

ดังนั้น การจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้เรียนที่ต้องการพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง การเรียนรู้แบบนี้ช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกฝน และพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.6 ลักษณะของการพัฒนา

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีหลายวิธีดังที่กล่าวมาแล้ว เมื่อมีการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องทราบถึงลักษณะของการพัฒนา โดยลักษณะของการพัฒนามีหลายประการ สนธยา พลศรี (2547, น. 5-6) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านคุณภาพ ปริมาณและสิ่งแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือให้มีความเหมาะสม อันเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงในด้านใดในด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวเท่านั้น หรืออาจจะเรียกได้ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งเป็นลักษณะตามความหมายทางด้านพัฒนาบริหารศาสตร์

2. มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนและอย่างต่อเนื่องกันโดยแต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับไม่สามารถข้ามขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่งได้

3. มีลักษณะเป็นพลวัต คือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบรวดเร็วหรือช้า ๆ ปริมาณมากหรือน้อยก็ได้

4. เป็นแผนโครงการ คือเกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใครด้านใดด้วยวิธีการใดเมื่อไรใช้งบประมาณเท่าใด ใครรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า

5. เป็นวิธีการ การพัฒนาเป็นมรรควิธีหรือกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การพัฒนาสังคม การพัฒนาชนบท การพัฒนาเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชุมชนต่างก็เป็นวิธีการพัฒนาแบบหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง

6. เป็นปฏิบัติการ คือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นเพียงแนวความคิดหรือเป็นเพียงรายละเอียดของแผนและโครงการเท่านั้น เพราะการพัฒนาเป็นวิธีการที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติจริง จึงจะเกิดผลตามที่ต้องการ

7. เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์เพื่อประโยชน์ของมนุษย์เพราะมนุษย์เป็นสัตว์โลกประเภทเดียวที่สามารถจัดทำแผนโครงกาคิดค้นวิธีการในการที่จะพัฒนาตนเองและสิ่งต่าง ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามถ้าไม่ได้เกิดจากการกระทำของมนุษย์แล้วจะไม่ใช่การพัฒนาแม้ว่าจะมีลักษณะอื่น ๆ เหมือนกับการพัฒนาก็ตาม

8. ผลที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือพึงพอใจทำให้มนุษย์และสังคมมีความสุขเพราะการพัฒนาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์นั่นเอง

9. มีเกณฑ์หรือเครื่องชี้วัด คือสามารถบอกได้ว่าลักษณะที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการพัฒนาหรือไม่ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น เปรียบเทียบกับสภาพเดิมก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านคุณภาพ ปริมาณ สิ่งแวดล้อม ความคงทนถาวร การประเมินผลจากผู้ที่เกี่ยวข้องว่ามีความเหมาะสมหรือพึงพอใจหรือไม่และระดับใดเป็นต้น

10. สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การพัฒนานอกจากจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อมนุษย์สังคม และสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์แล้วรูปแบบกระบวนการและวิธีการพัฒนาก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้เนื่องจากมนุษย์ และสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลของการพัฒนา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาใหม่ ๆ จึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ลักษณะโดยรวมของการพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพของสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานการพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเจริญขององค์การ และสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จัดทำแนวทางขึ้นเป็นคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาสืบไป

2.5 คู่มือ และแนวทางการสร้างคู่มือ

การวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ กำหนดแนวทาง คือ กระบวนการและวิธีดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการใช้คู่มือในการพัฒนา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ ดังนี้

2.5.1 ความหมายของคู่มือ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคู่มือ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของคู่มือ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของคู่มือ ไว้ว่า สมุดหรือหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการรู้เพื่อใช้ประกอบตำราเพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแนะนำวิธีการใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่าง หนึ่ง

มาเรียม นิลพันธุ์ (2554, น. 8) ได้ให้ความหมายของคู่มือ (Handbook or Manual) หมายถึง เอกสารที่รวบรวมเนื้อหาทั้งทฤษฎีและแบบฝึกปฏิบัติเพื่อใช้ประกอบหรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยมีรายละเอียดและแนะนำวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเป็นการให้คำอธิบายและเฉลยปัญหาหรือข้อสงสัยเพื่อให้ได้ความรู้และคำตอบอย่างรวดเร็วด้วยตนเอง นิยมจัดทำเป็นรูปเล่มทำให้สามารถรู้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้มากขึ้นและมักจะมีภาพประกอบ เพื่อดึงดูดความสนใจและเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554, น. 43) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งมีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำกำหนด

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคู่มือ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามวัตถุประสงค์ หรือเพื่อแนะนำวิธีใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยจัดทำเป็นข้อความรู้ประกอบการอธิบาย ตำรา โดยมีการอธิบายขั้นตอน และวิธีการใช้ที่ครอบคลุมเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจ สามารถปฏิบัติตาม แนวทางวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง

2.5.2 องค์ประกอบของคู่มือ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคู่มือ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคู่มือ ไว้ดังนี้

พิมพิไล ถือธรรม (2550, น. 61) ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือที่ดีนั้นต้องประกอบด้วยคำชี้แจงการใช้คู่มือมีเนื้อหาสาระและคำอธิบายวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติการการเตรียมการ เกี่ยวกับวัสดุสื่ออุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เข้าใจง่ายควรมีคำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาการป้องกันที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้อ่านหรือผู้นำคู่มือไปปฏิบัติได้ถูกต้องตลอดจนควรมีคำแนะนำแหล่งความรู้อ้างอิงที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาค้นคว้า

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 17) ได้จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสภานักเรียนขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการฝึกอบรมกิจกรรมสภานักเรียนสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้สามารถถ่ายทอดหลักการของสภานักเรียนสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมสภานักเรียนไปประจำวันได้อย่างเหมาะสมคู่มือการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสภานักเรียน ประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) โครงสร้างของหลักสูตรและ 4) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ส่วนที่ 2 โครงสร้างหลักสูตรการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสภานักเรียนซึ่งเป็นรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่จะอบรมพัฒนาและกิจกรรมต่าง ๆ

ส่วนที่ 3 เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) แบบสำรวจความพึงพอใจการจัดฝึกอบรมสภานักเรียน 2) แบบสังเกตพฤติกรรม 3) แบบประเมินผลงานและ 4) แบบสัมภาษณ์

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

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเรื่องนี้ขึ้นมา

2. ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใดถึงขั้นตอนใดหน่วยงานใดกับใครที่ใดและเมื่อใด

3. คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษหรือคำย่อที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจ ๆ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่าใครทำอะไรที่ไหนเมื่อใดโดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่การใช้ข้อความอธิบาย หรือการใช้ตารางอธิบายหรือการใช้แผนภูมิหรือการใช้ Flow Chart

6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมบูรณ์ได้แก่ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่นพระราชบัญญัติกฎหมายกฎระเบียบหรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ แบบฟอร์มที่ใช้ระบุรายชื่อแบบฟอร์มที่ใช้ติดตามผลการดาเนินการตามคู่มือที่แสดงให้ทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับ การบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ โดยขอให้แสดงตัวอย่าง แบบฟอร์มไว้ในภาคผนวก

8. เอกสารบันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐานการปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บที่ระยะเวลาและวิธีการจัดเก็บ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง คู่มือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ทั้งในการสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับประเด็นการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดองค์ประกอบของคู่มือขึ้นมา

2.6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น เป็นวิจัยที่มีประโยชน์อย่างมากในการทำให้มีการวางแผน มีทิศทางต่อไปได้ และมีโอกาสเกิดเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวัง นอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงานทำให้นักประเมินสามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสม เป็นเทคนิคที่ช่วยให้การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.6.1 ความหมายของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า “สภาพ” หมายถึง 1) (น.) ความเป็นเองตามธรรมดาหรือตามธรรมชาติ เช่น สภาพความเป็นอยู่สภาพดินฟ้าอากาศ ลักษณะในตัวเอง 2) (น.) ภาวะ, ธรรมชาติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ปัจจุบัน” หมายถึง (น.) เวลาเดี๋ยวนี้, ทันที, เวลาไม่ใช่อดีตไม่ใช่อนาคต เช่น เวลาปัจจุบัน สมัยใหม่เช่นแพทย์แผนปัจจุบัน ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า “สภาพ” และ “ปัจจุบัน” เข้าด้วยกันเป็น “สภาพปัจจุบัน” จะมีความหมายว่าภาวะที่เกิดขึ้นเป็นอยู่ในเวลานี้ตามธรรมชาติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า “พึง” หมายถึง (ว.) คำช่วยกริยาอื่นหมายความยอมตามแปลว่า ควร เช่น พึงไปว่าควรไปหมายความจำเป็น แปลว่าต้อง เช่นกิจที่สงฆ์จะพึงทำว่ากิจที่สงฆ์จะต้องทำ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสงค์” หมายถึง (ก.) ต้องการ, อยากได้, มุ่งหมาย, มุ่งดังนั้นเมื่อรวมคำว่า “สภาพ”, “พึง” และ “ประสงค์” เข้าด้วยกันเป็น “สภาพที่พึงประสงค์” จะมีความหมายว่าภาวะที่ต้องการให้เกิดขึ้นแทนภาวะที่เป็นอยู่ในเวลานี้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า “สภาพปัจจุบัน” จะมีความหมายว่า พฤติกรรมที่เป็นจริงในปัจจุบัน และ “สภาพที่พึงประสงค์” จะมีความหมายว่า พฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น

2.6.2 ความหมายของความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2560, น. 121) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการ หรือกิจกรรมเพื่อระบุความแตกต่างของสภาพที่คาดหวัง หรือสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นจริง หรือสภาพในปัจจุบัน ซึ่งมีขั้นตอนเป็นระบบเพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์สำหรับระบุขนาดความแตกต่าง และลำดับของความจำเป็นทำให้เกิดสารสนเทศในการกำหนดว่าสมควรเปลี่ยนแปลงสิ่งใด และมีลำดับก่อนหลังอย่างไรอันนำไปสู่การปรับปรุงในกระบวนการการศึกษา หรือเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทางโดยมุ่งผลในเชิงบวกและสร้างสรรค์

สุวิมล ว่องวาณิช (2562, น. 62) ได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่าเป็นกระบวนการการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใดและประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใดจากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทางการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมิน ความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

Witkin and Altechuld (1995, p. 14) ได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่าเป็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นโดยการให้ข้อมูลที่ดีกว่าการกำหนดวิธีแก้ปัญหาซึ่งบางครั้งอาจพบว่าสิ่งที่พยายามค้นหาหนทางแก้ไขนั้นไม่ได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง

Reviere and Others (1996, pp. 17-21) ได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็นจะเปิดโอกาสให้มีการวิเคราะห์ ลักษณะของความต้องการจำเป็นนั้นต่อว่า “ช่องว่าง” ดังกล่าวมีมากเพียงใดและมีความสำคัญมาก น้อยเพียงใดและช่องว่างดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหามากน้อยเพียงใดถ้าสภาวะของความแตกต่างไม่มากพอจนก่อให้เกิดปัญหาก็สามารถชะลอก่อนได้

McCaslin and Tibezinda (1998, pp. 44-49) ได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นโดยกล่าวว่า เป็นตัวสะท้อนถึงการแก้ไขปัญหาในเรื่องนั้นนิยามของการประเมินความต้องการ จำเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป คือ กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริงส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลผลิต (Outcome Gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้นแล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข

McCawley (2009) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการที่ทำให้สามารถตรวจสอบระดับความรู้ความเข้าใจและทักษะต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมายได้โดยข้อมูลที่ได้จากการประเมินนี้จะช่วยทำให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวัง

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัญหาวิกฤติที่พบอยู่ในสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและต้องการได้รับการแก้ไขและพัฒนาที่เกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์

2.6.3 ความสำคัญของความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล (2560, น. 122) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยทางการศึกษาที่ได้รับความยอมรับและนิยมนำมาใช้อย่างต่อเนื่องเพราะเป็นแนวทางเทคนิคที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนโดยเพิ่มเติมการศึกษาสภาพจากการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยตัวแปรเพียงจากสภาพจริงของตัวแปรไปสู่การเพิ่มการศึกษาสภาพที่คาดหวัง แล้วให้ค่าความต้องการจำเป็นดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทำให้เกิดคุณค่าของผลวิจัยได้มากขึ้น สารสนเทศวิจัยจากกระบวนการเทคนิคดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างมากต่อนักบริหารระดับต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทราบทั้งระดับการดำเนินการในปัจจุบันระดับที่คาดหวังที่จะได้รับและค่าลำดับความสำคัญของตัวแปรที่สนใจของกลุ่มตัวอย่างวิจัยทำให้สามารถนำไปใช้ประกอบการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

สุวิมล ว่องวาณิช (2562, น. 63) กล่าวว่า การวางแผนการทำงานจะต้องเริ่มที่การประเมินบริบทเพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงานและรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใดการดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงานด้วยเหตุนี้จึงมีการพัฒนาวิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Research) เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของความต้องการจำเป็น คือ ช่วยให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด

2.6.4 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นมีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

สุวิมล ว่องวาณิช (2562, น. 64) อธิบายไว้ว่า กระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (What Should Be)
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ 1) และ 2) และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น

4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3) และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

5. การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 4)

McCawley (2009) ได้นำเสนอขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องการศึกษาอะไรจากการประเมินความต้องการจำเป็น

2. การเลือกกลุ่มเป้าหมายต้องการประเมินความต้องการจำเป็นจากใครหรือต้องการให้ข้อมูลแก่ใคร

3. การเก็บข้อมูลควรเลือกวิธีการเก็บข้อมูลอย่างไรเพื่อจะให้ได้ในสิ่งที่นักวิจัยต้องการรู้

4. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง หมายถึง ควรเลือกอย่างไรจึงจะได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถอ้างอิงไปยังกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มประชากรทั้งหมดได้

5. การเลือกเครื่องมือในการวิจัย หมายถึง การเลือกเครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมกับการเก็บข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง เลือกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลให้เหมาะสมกับรูปแบบการวิจัย

7. การติดตามผล หมายถึง การจัดการกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สรุปอภิปราย เพื่อนำไปสู่การวางแนวทางเพื่อพัฒนาในอนาคต

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผล

2.6.5 วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นมีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

สุวิมล ว่องวาณิช (2562, น. 70) ได้กล่าวถึง วิธีการที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นมีด้วยกันหลากหลายวิธี ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ได้แก่ การสำรวจ และการจัดลำดับความสำคัญ ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. การสำรวจการระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจเรียกว่าการสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์ การสังเกต มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การใช้แบบสอบถามวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์การสอบถามทางโทรศัพท์การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้าง และลักษณะข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบเครื่องมือที่ใช้ในการระบุความต้องการจำเป็นด้วยแบบสอบถามส่วนใหญ่กำหนดรูปแบบการตอบเป็นมาตรประมาณค่าซึ่งมีทั้งรูปแบบการตอบสนองเดี่ยว (Single Response Format) คือ การให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นตามข้อรายการที่กำหนดให้ระบุระดับของความต้องการจำเป็นและรูปแบบ

การตอบสนองคู่ (Dual Response Format) คือ การให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นตามข้อรายการที่กำหนดให้ระบุระดับของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์

1.2 การสัมภาษณ์วิธีการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์นับเป็นวิธีการหนึ่งที่คนส่วนใหญ่นิยมใช้เช่นเดียวกับแบบสอบถามเพราะกระบวนการเก็บข้อมูลดำเนินการได้ง่ายไม่ซับซ้อนแต่จะใช้เวลาในการเก็บข้อมูลเนื่องจากต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคลทั้งนี้ต้องมีการเลือกบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ให้เป็นผู้ที่เข้าใจสภาพบริบทขององค์กร

1.3 การสังเกตการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้การสังเกตจะมีปริมาณการนำไปใช้น้อยกว่าการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เนื่องจากสิ้นเปลืองเวลาและมีความซับซ้อนในการวิเคราะห์ข้อมูลมากกว่า

2. การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็นการวิเคราะห์สาเหตุและการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์สามารถนำผลไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุ และวิธีการแก้ไขต่อไปเทคนิคที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ได้แก่ เทคนิค การจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว และเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบ การตอบสนองคู่ ทุกวิธีมีการดำเนินการคล้ายคลึงกันประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ ความแตกต่างของสองวิธีนี้อยู่ที่ขั้นตอนการให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด และการจัดเรียงลำดับความสำคัญ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นผู้วิจัย จึงสรุปได้ว่า วิธีการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์เพื่อนำมาวิเคราะห์หาดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น

2.6.6 การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ไว้ดังนี้

สุวิมล ว่องวาณิช (2562, น. 279) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ปรับปรุง ที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่าง โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบันแล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า $PNI_{Modified}$ จากมากไปหาน้อยเพื่อเรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดโดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

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

เมื่อ $PNI_{Modified}$ แทน ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วิธีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตรคำนวนหาค่า $PNI_{Modified}$ นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.7 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.7.1 ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 (2567) เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการประชุมครั้งที่ 2/2560 เมื่อวันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2560 และตามคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมติคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการประชุม ครั้งที่ 8/2561 เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2561 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

“สำนักงานเขต” หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา”

ข้อ 5 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานศึกษาประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 6 ให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. หน่วยตรวจสอบภายใน
10. กลุ่มกฎหมายและคดี

2.7.2 ข้อมูลทั่วไป

2.7.2.1 ที่ตั้งและสภาพภูมิศาสตร์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 85 ถนนศรีสวัสดิ์ดำเนิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000 มีโรงเรียนในเขตบริการที่ตั้งอยู่ในท้องที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอกันทรวิชัย อำเภอแกดำ และอำเภอบรบือ

2.7.2.2 ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.1 หน่วย/กลุ่ม	9 กลุ่ม และ 1 หน่วย
1.2 โรงเรียนในสังกัด	188 โรงเรียน
1.3 ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา	20 ศูนย์
2. นักเรียน	
2.1 นักเรียนโรงเรียนในสังกัด	20,646 คน
2.1.1 ก่อนประถมศึกษา	3,721 คน
2.1.2 ประถมศึกษา	15,427 คน

2.1.3 มัธยมศึกษาตอนต้น	1,498 คน
3. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	
3.1 ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1,493 คน
3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา (ผอ.รร/รอง ผอ.รร.)	158 คน
3.1.2 ครู	1,247 คน
3.1.3 พนักงานราชการ	46 คน
3.1.4 ลูกจ้างประจำ	23 คน
3.1.5 ครูอัตราจ้าง	19 คน
3.2 ข้าราชการครูและบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	457 คน
3.2.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1 คน
3.2.2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4 คน
3.2.3 บุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค.(1)	20 คน
3.2.4 บุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค.(2)	44 คน
4. จำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก	145 โรงเรียน
5. จำนวนโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนหลัก	17 โรงเรียน
6. จำนวนโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนมารวม	25 โรงเรียน
7. โรงเรียนขยายโอกาส	33 โรงเรียน
8. โรงเรียนคุณภาพประจำอำเภอ	4 โรงเรียน

2.7.2.3 วิสัยทัศน์

“องค์กรแห่งคุณภาพ เสริมสร้างคนดี มีความสุขที่ยั่งยืน”

2.7.2.4 พันธกิจ

1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และทักษะที่จำเป็นต่ออนาคตในศตวรรษที่ 21

2) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ

3) พัฒนาสถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับให้มีความปลอดภัยและสถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4) เพิ่มโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5) ส่งเสริมผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีหลักธรรม และความภูมิใจในความเป็นไทย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

6) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามหลักธรรมาภิบาล เหมาะสมกับบริบท

2.7.2.5 กลยุทธ์หน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1. เด็กปฐมวัยในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีพัฒนาการสมวัย

2. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการปลูกฝังความรักในสถาบันหลักของชาติ และน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของในหลวงรัชกาลที่ 10 สู่การปฏิบัติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

3. ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพ ให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพและจิตวิญญาณ

5. สถานศึกษาจัดการศึกษา และหรือมีนวัตกรรมการบริหาร เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

6. สถานศึกษา สามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และมีระบบการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ยืดหยุ่นตอบสนองต่อความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning)

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการดูแลด้านความปลอดภัย และสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ

2. ผู้เรียนมีทักษะความรู้ความเข้าใจเพื่อรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบทุกประเภท

3. สถานศึกษา ได้รับความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อความปลอดภัยของผู้เรียน

4. สถานศึกษา จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความปลอดภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกคน

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1. ผู้เรียนระดับปฐมวัยได้มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาที่เหมาะสมตามวัย

2. ผู้เรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคจนจบการศึกษาภาคบังคับทุกคน

3. เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

5. เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคัน ได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีระบบและกลไกในการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาในสังกัด มีระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาในสังกัด มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีระบบการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะอัตรากำลังและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาในสังกัด ส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่

5. โรงเรียนคุณภาพ ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้ตระหนักถึงภารกิจหลักในการส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ดำเนินการตามนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนความมั่นคงแห่งชาติ รวมถึงแผนและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการปฏิบัติของหน่วยงานในสังกัด ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2567, น. 5–6) ดังนั้น หากจะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ระบบและกลไกในการบริหารจัดการศึกษา จึงจำเป็นจะต้องมีการส่งเสริมให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีระบบการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะอัตรากำลังและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่ มีการพัฒนาในทุกด้าน และทุกมิติ ผู้บริหารสถานศึกษาภายในสังกัด จะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในด้าน การมีวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อผลักดันสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้สำเร็จ ให้ทันต่อสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวคิดในการทำการศึกษาดังต่อไปนี้

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กนิษฐา แจ้งสนาม และกฤษกนก ดวงชาทม (2566, น. 933–954) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ตามลำดับ 2) เมื่อพิจารณาค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ($PNI_{Modified}$ =0.25)

ศุภกร สุวรรณคาม, กุหลาบ ปุรีสาร และวิเชียร ชิวพิมาย (2566, น. 141-154) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง และระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.1) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 1.2) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง และ 1.3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 6 แนวทางหลัก 26 แนวทางย่อย

สุพรรณี ศรีโท และกฤษกนก ดวงชาทม (2566, น. 813–834) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยกำหนดเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อประเมินตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

เอกภพ อยู่สำราญ และชยากานต์ เรืองสุวรรณ (2566, น. 436-446) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงจากค่าสูงไปต่ำ ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การมีวิสัยทัศน์ การมีความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม

นัฐพงศ์ โคตรวงษ์ และกฤษกนก ดวงชาทม (2567, น. 863–878) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย 1) สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และเรียงลำดับตามผลตามความต้องการจำเป็น ดังนี้ 1.1) การคิดเชิงกลยุทธ์ 1.2) การสื่อสาร 1.3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร และ 1.4) วิธีคิดเชิงปฏิวัติ ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 15 แนวทาง ได้แก่ 2.1) การคิดเชิงกลยุทธ์มี 4 แนวทาง 2.2) การสื่อสาร มี 4 แนวทาง 2.3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร มี 4 แนวทาง และ 2.4) วิธีคิดเชิงปฏิวัติ มี 3 แนวทาง และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ภัทธิญาภา พินิจมนตรี และชยากานต์ เรืองสุวรรณ (2567, น. 301) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัด มุกดาหาร งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดมุกดาหาร และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดมุกดาหาร โดยงานวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.51, $S.D.$=0.43) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.77, $S.D.$=0.17) และมีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ระหว่าง 0.32-0.39 โดยเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุดได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาบุคลากร และการกำหนด

วิสัยทัศน์ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 17 แนวทาง ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5 แนวทาง 2) การพัฒนาบุคลากร 4 แนวทาง 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ 4 แนวทาง และ 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4 แนวทาง มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

วราวุฒน์ บุญชาญ, นาวี อุดร และวัชรี แซงบุญเรือง (2567, น. 65–78) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ประเมินความต้องการจำเป็น 3) พัฒนาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีค่าสูงกว่าค่าโดยรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม และด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษา มีการวางแผนการดำเนินงานครอบคลุมทุกกิจกรรม และนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารการศึกษา ยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ จากคนรุ่นใหม่ และนำแนวคิดนั้นมาใช้ในการบริหารงานแนวใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผลการประเมินแนวทางพัฒนาโดยรวมพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Jaleha and Machuki (2018, pp. 124–149) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการทบทวนวรรณกรรมเชิงวิพากษ์ (Critical Literature Review) และพบว่าแม้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะเป็น “ความสัมพันธ์เชิงเงื่อนไข” (Contingent Relationship) กล่าวคือ ระดับและทิศทางของอิทธิพลขึ้นอยู่กับปัจจัยบริบท เช่น ขนาดขององค์กร ลักษณะอุตสาหกรรม และวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

Samimi, Cortes, Anderson and Herrmann (2022) ได้เสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะบูรณาการ โดยเน้นบทบาทของผู้นำในการตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ

ได้แก่ “องค์กรควรดำเนินการอะไร (What to do)”, “เหตุใดจึงต้องดำเนินการ (Why to do)” และ “จะดำเนินการอย่างไร (How to do)” ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็น “กระบวนการเชิงพลวัต” (Dynamic Process) ที่ต้องอาศัยความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เชิงนามธรรมเข้ากับการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิผล อีกทั้งยังเน้นย้ำถึงบทบาทของการจัดสรรทรัพยากร การสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว

Kartika (2023, pp. 275–287) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการกำหนดวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

Singh, Lim, Jha, Kumar and Ciasullo (2023) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงบรรณมิติ (Bibliometric Analysis) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) โดยอาศัยฐานข้อมูลวิชาการระดับนานาชาติ เช่น Scopus และ Web of Science พบว่าองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ ประเด็นที่ได้รับความสนใจสูง ได้แก่ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) นวัตกรรม (Innovation) และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้นำระดับสูง (Top Management Team) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์ระดับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

Niaz and Ullah (2024, pp. 1981–1995) ได้ขยายขอบเขตการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปสู่มิติของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความสัมพันธ์ดังกล่าวได้รับการเสริมแรงผ่านตัวแปรสื่อกลาง ได้แก่ ความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Maturity) และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำที่มีศักยภาพเชิงกลยุทธ์จะสามารถส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและขีดความสามารถทางดิจิทัล ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีความสามารถในการจูงใจและสื่อสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย การเป็นผู้ที่มีการวางแผนการทำงาน มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างสม่ำเสมอมีกระบวนการดำเนินงานที่หลากหลาย มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสามารถเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานได้ตามสมควรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดกลยุทธ์

3) การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นหลักในการบริหารและจัดการศึกษาต่อไป

2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุงศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 แหล่ง ได้แก่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555), ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555), วรวรรณ สำราญใจ, ทรงเดช สอนใจ และประภาพร บุญปลอด (2565), Dess and Miller (1993), Ireland and Hitt (1999), Davies and Davies (2004), DuBrin (2004) และ Martha Golensky and Mark Hager (2020) โดยผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methodology Research) ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ในการดำเนินการตามระยะการวิจัยทั้ง 2 ระยะ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดในแต่ละระยะการวิจัย ไว้ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระยะที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 10 แหล่ง ได้แก่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555), ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555), วรวรรณ สำราญใจ, ทรงเดช สอนใจ และประภาพร บุญปลอด (2565), Dess and Miller (1993), Ireland and Hitt (1999), Davies and Davies (2004), DuBrin (2004) และ Martha Golensky and Mark Hager (2020) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มาสังเคราะห์โดยใช้ตารางสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบและเนื้อหาการวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสังเคราะห์เอกสาร (Document Synthesis Form) ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ จำนวน 35 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 7 ตัวชี้วัด 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวชี้วัด 3) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวชี้วัด 4) ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 8 ตัวชี้วัด และ 5) ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 8 ตัวชี้วัด โดยเป็นกลุ่มผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิเทศก์ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และมีการบริหารจัดการการศึกษา ในสถานศึกษาประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านใด ด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน จำนวน 5 คน ดังนี้

1.1 นายกิตติภูมิ อุทสาร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.2 ดร.พัชรกฤษฎ์ พวงนิล ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.3 นายเกียรติคุณ พุฒลา ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านวังแสง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.4 นายสุรภานุพงศ์ สุนทรา ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดอนก่อกกเหลี่ยม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.5 นายสมยศ พรเพ็ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยดำเนินการสร้าง ดังนี้

3.1 ศึกษาหลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการสร้างแบบแบบประเมิน

3.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3 นำแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาในแบบประเมินและทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.4 สร้างแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในลำดับถัดไป

4. วิธีการดำเนินการ

4.1 ขอหนังสืออนุญาตให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อเก็บข้อมูล จำนวน 5 คน และติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประสาน วัน เวลา และสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 นำแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม

4.3 ปรับปรุงแก้ไขความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากผลการประเมิน

4.4 สรุป และสร้างองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สมบูรณ์

5. วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: $S.D.$) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 325) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างเดือนเมษายน–พฤษภาคม พ.ศ. 2568

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดวิธีการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 145 คน และครู จำนวน 1,247 คน รวมทั้งสิ้น 1,392 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610, อ้างถึงใน ไพศาล วรคำ, 2566, น. 467) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และ ครู จำนวน 270 คน รวมทั้งสิ้น 301 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามอำเภอ และสถานภาพ (ตำแหน่ง) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม
เมืองมหาสารคาม	42	441	483	9	95	104
กันทรวิชัย	28	238	266	6	52	58
บรบือ	57	465	522	12	101	113
แกดำ	18	103	121	4	22	26
รวม	145	1,247	1,392	31	270	301

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย สถานภาพ (ตำแหน่ง) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครู และอำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอกันทรวิชัย อำเภอบรบือ และอำเภอแกดำ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยครอบคลุมเนื้อหาประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน จำนวน 35 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 7 ข้อ 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 7 ข้อ 3) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 7 ข้อ 4) ด้านการทำงาน

เป็นทีม 7 ข้อ และ 5) ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 7 ข้อ แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างและหาค่าคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและหาค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนโดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการสร้างแบบสอบถาม

3.2 สร้างแบบสอบถามตามที่ได้ศึกษาแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

3.3.1 ผู้ที่จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการวิจัยทางการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.3.2 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ของหน่วยงานการศึกษา อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย หรือครู ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.3.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ วุฒิการศึกษา กศ.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัย

3.3.2.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน วุฒิการศึกษา กศ.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล

3.3.2.3 ดร.ประชา แสนเย็น วุฒิการศึกษา กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและภาษา

3.3.2.4 ดร.ตวัญจ์ลักษณ์ พวงนิล วุฒิการศึกษา ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบูรพาพิทยาคาร วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและภาษา

3.3.2.5 ดร.อุทัย วรสาร วุฒิการศึกษา ค.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่าจั่นนาภู วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล

โดยกำหนดระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ จากการวิเคราะห์หาค่า IOC (Index of item Objective Congruence) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 123-124)

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานี้มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.80-1.00

3.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 42 คน โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน และครู จำนวน 37 คน โดยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 และส่งไปยังโรงเรียนที่จะนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ นำข้อมูลมาหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 303) โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 288) ปรากฏว่าค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าตั้งแต่ 0.38–0.96 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.97 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าตั้งแต่ 0.68–0.97 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.99

4. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จากนั้นนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครู จำนวน 270 คน รวมทั้งสิ้น 301 คน

5.2 จัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 301 คน ได้รับการตอบกลับจำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 93.36 โดยได้รับการตอบกลับจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 และครู จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 83.06

5.3 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถาม เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

6.1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด ไปตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบ จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีการตอบแบบสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูล

6.1.2 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยในการจัดกระทำกับข้อมูลเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วยสถานภาพ (ตำแหน่ง) และอำเภอ โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: $S.D.$) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 325) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

6.2 วิเคราะห์ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

6.2.1 นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่าง และเป็น

สูตรที่ สุวิมล ว่องวานิช (2562, น. 279) ได้ปรับสูตรการคำนวณมาจาก $PNI_{Modified}$ โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบัน แล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า $PNI_{Modified}$ โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified} = \frac{I - D}{D} \quad (3\text{-}1)$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$ แทน ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

6.2.2 นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตามค่า Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) จากสูงไปหาต่ำ เพื่อเรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เพื่อนำไปศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในระยะการวิจัยต่อไป

7. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างเดือนมิถุนายน–กรกฎาคม พ.ศ. 2568

8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

8.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

8.1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item–Objective Congruence Index: IOC) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 269)

$$IOC = \frac{\sum R}{n} \quad (3\text{-}2)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน คะแนนระดับความสอดคล้องที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมินในแต่ละข้อ

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

8.1.2 ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 303)

$$r_{XY'} = \frac{n\sum XY' - \sum X \sum Y'}{\sqrt{\left[n\sum X^2 - (\sum X)^2\right]\left[n\sum Y'^2 - (\sum Y')^2\right]}} \quad (3\text{-}3)$$

เมื่อ $r_{XY'}$ แทน ดัชนีอำนาจจำแนกของข้อคำถาม
X แทน คะแนนรายข้อ
Y แทน คะแนนรวม
Y' แทน คะแนนรวมที่หักคะแนนข้อนั้นออกแล้ว $Y' = Y - X$
n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

8.1.3 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 288)

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1}\right]\left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2}\right] \quad (3\text{-}4)$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์แอลฟา
k แทน จำนวนข้อคำถาม
s_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนข้อที่ i
s_t^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม t

8.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

8.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 321)

$$\text{ร้อยละ } (\%) = \frac{f}{N} \times 100 \quad (3\text{-}5)$$

เมื่อ f แทน ความถี่ของข้อมูลที่ต้องการ
N แทน จำนวนทั้งหมด

8.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 323)

$$\overline{X} = \frac{\sum_{i=1}^{n} X_i}{n} \quad (3\text{-}6)$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
X_i แทน คะแนนของคนที่ i
n แทน จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่าง

8.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 325)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}\left(X_i - \overline{X}\right)^2}{n-1}} \quad (3\text{-}7)$$

เมื่อ $S.D.$ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
X_i แทน คะแนนของคนที่ i
n แทน จำนวนสมาชิกกลุ่มตัวอย่าง

8.2.4 ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562, น. 279)

$$PNI_{Modified} = \frac{I - D}{D} \quad (3\text{-}8)$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$ แทน ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง
I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์
D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

9. ผลที่ได้รับ

9.1 ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

9.2 ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ที่ได้รับรางวัล ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภาค หรือระดับประเทศ ที่เป็นผลจากการใช้หรือสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน ดังนี้

1.1 นายสันติ หัดที ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARD) ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านบริหารจัดการ

1.2 นายจักรกฤษณ์ อนุฤทธิ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARD) ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษา ด้านบริหารจัดการ

1.3 นายนิคม ไวบรรเทา ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีโกสุมวิทยามิตรภาพที่ 209 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการศึกษา

1.4 นายสุรพล พิมพิลา ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้รับรางวัลชนะเลิศ ประเภทผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาและผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ระดับจังหวัด รางวัลพฤหัสบดี ประจำปี พ.ศ. 2566 รางวัลสถานศึกษาที่มีระบบและกลไกการบริหารจัดการคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา IQA AWARD ระดับยอดเยี่ยม ขนาดใหญ่พิเศษ ระดับ สพฐ.

1.5 นายทองใส วิทยา ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ได้รับรางวัลผู้บริหารต้นแบบดีเด่น ประจำปี 2568 โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแห่งประเทศไทย

1.6 นายสงกรานต์ อุดทารุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนบรบือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้รับรางวัลรางวัลคุรุสภา ประจำปี 2567 ประเภทวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับจังหวัด ผลงานทางวิชาการ คือ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนแกดำวิทยาคาร สพม. เขต 26 และรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARD) ด้านบริหารจัดการ

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.2 การสร้างเครื่องมือวิจัย การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยดำเนินการสร้าง ดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.2.2 ร่างแบบสัมภาษณ์โดยพัฒนาจากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ (Priority Setting) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเลือกข้อที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดของแต่ละด้านมากำหนดเป็นประเด็นสัมภาษณ์

2.2.3 นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาในการสัมภาษณ์และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2.4 สร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน

3. วิธีการดำเนินการ

3.1 ขอหนังสืออนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน และติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประสานวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์

3.2 ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามวันเวลาและสถานที่ที่ได้ประสานไว้ในเบื้องต้น

4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

5. ระยะเวลาการดำเนินการ

ระหว่างเดือนกรกฎาคม–สิงหาคม พ.ศ. 2568

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

โดยผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยเป็นกลุ่มผู้บริหารการศึกษา กลุ่มผู้บริหารอาจารย์มหาวิทยาลัย ศึกษานิเทศก์ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และมีการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษาประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน จำนวน 9 คน ดังนี้

1.1 กลุ่มผู้บริหารการศึกษา

1.1.1 ดร.กัมพล เจริญรักษ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.1.2 นายกีรติ ซามัชฌิมา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.1.3 นายสุพิชญ์ พรอยู่ศรี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.1.4 นายภราดร เสนารัตน์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.2 กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์มหาวิทยาลัย ศึกษานิเทศก์

1.2.1 นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2.2 ดร.พลพิศิษฐ์ ตาละซอน ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศติดตามและประมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.3 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

1.3.1 นายอนันต์ ภูดินขาว ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านหมากค่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.3.2 นางสาวปลื้มจิต ปะเสระกัง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองโนอีดำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.3.3 นายไชยา วิญญาสุข ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบรบือ (บรบือราษฎร์ผดุง) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยดำเนินการสร้าง ดังนี้

3.1 ศึกษาหลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องในการสร้างแบบแบบประเมิน

3.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3 นำแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาในแบบประเมินและทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.4 สร้างแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในลำดับถัดไป

4. วิธีการดำเนินการ

4.1 ขอหนังสืออนุญาตให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อเก็บข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประสานวัน เวลา และสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 นำแบบประเมินแนวทาง พร้อมร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

4.3 ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากผลการประเมิน

4.4 สรุปแนวทางการพัฒนา และสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่สมบูรณ์

5. วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: $S.D.$) (ไพศาล วรคำ, 2566, น. 325) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างเดือนสิงหาคม–กันยายน พ.ศ. 2568

ตารางที่ 3.2 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย

ระยะการวิจัย	คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือการวิจัย	สถิติที่ใช้/การวิเคราะห์ข้อมูล	เป้าหมาย
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างไร	เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	1. ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัด จำนวน 5 คน 2. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และ ครู จำนวน 270 คน รวมทั้งสิ้น 301 คน	-แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ -แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ	สถิติพื้นฐาน 1. ค่าเฉลี่ย 2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3. $PNI_{Modified}$	ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

(ต่อ)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	เครื่องมือการวิจัย	สถิติที่ใช้/การวิเคราะห์ข้อมูล	เป้าหมาย
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรเป็นอย่างไร	เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน 2. ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทาง จำนวน 9 คน	1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ	-แบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) -แบบประเมินแนวทาง ใช้สถิติพื้นฐาน -ค่าเฉลี่ย -ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการดำเนินการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับของวัตถุประสงค์ของระยะการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ในการนี้ผู้วิจัยได้ผลการดำเนินการตามระยะการวิจัยทั้ง 2 ระยะ แต่ละระยะการวิจัยมีรายละเอียดการนำเสนอวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระยะนี้ ผู้วิจัยได้ผลการดำเนินการตามระยะการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มาสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดแสดงผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวชี้วัด
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงาน 4. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาด 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง 2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์ 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
3. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวชี้วัด
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล คิดเชิงกลยุทธ์ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด และผสานความคิด 6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สร้างค่านิยมให้แก่องค์การ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี 4. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม 6. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ 7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบองค์การให้เป็นกิจกรรม ที่เน้นการประเมินองค์การ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง
5. ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากรใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4. ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวชี้วัด
5. ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม 7. ผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ดูดซับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา 8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัว ปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม

จากตารางที่ 4.1 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ จำนวน 35 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 7 ตัวชี้วัด 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวชี้วัด 3) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวชี้วัด 4) ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 8 ตัวชี้วัด และ 5) ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 8 ตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 2 ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ในการนำไปศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีผลการประเมิน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบ	ความเหมาะสม		
	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.69	0.38	มากที่สุด
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	4.67	0.44	มากที่สุด
3. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	4.60	0.49	มากที่สุด
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.68	0.41	มากที่สุด
5. ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.70	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.67	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความเหมาะสมโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.67,

$S.D.$=0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.70, $S.D.$=0.44) รองลงมาได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.69, $S.D.$=0.38) ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.41) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.67, $S.D.$=0.44) และด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.60, $S.D.$=0.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์

ด้านการมีวิสัยทัศน์	ความเหมาะสม		
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้	4.60	0.55	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาด	4.60	0.55	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ	4.40	0.55	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	4.80	0.45	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก	4.40	0.55	มาก
เฉลี่ย	4.69	0.38	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.69, $S.D.$=0.38) โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =5.00, $S.D.$=0.00) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80, $S.D.$=0.45) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.60, $S.D.$=0.55)

ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ และผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.40, $S.D.$=0.55) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	ความเหมาะสม		
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย	4.40	0.55	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์	4.80	0.45	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.60	0.55	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.60	0.55	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.67	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.67, $S.D.$=0.44) โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =5.00, $S.D.$=0.00) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80, $S.D.$=0.45) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.60, $S.D.$=0.55) และผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.40, $S.D.$=0.55) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	ความเหมาะสม		
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์	4.80	0.45	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล คิดเชิงกลยุทธ์	4.20	0.84	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด และผสานความคิด	4.60	0.55	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์	4.60	0.55	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.60	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.60, $S.D.$=0.49) โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =5.00, $S.D.$=0.00) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80, $S.D.$=0.45) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด และผสานความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.60, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกองค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.40, $S.D.$=0.55) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล คิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.20, $S.D.$=0.84) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	ความเหมาะสม		
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สร้างค่านิยมให้แก่องค์การ	4.60	0.55	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ	4.80	0.45	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม	4.80	0.45	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ	5.00	0.00	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบองค์การให้เป็นกิจกรรม ที่เน้นการประเมินองค์การ	4.00	0.71	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	4.60	0.55	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.68	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.41) โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =5.00, $S.D.$=0.00) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากร ภายในองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80, $S.D.$=0.45) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สร้างค่านิยมให้แก่องค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.60, $S.D.$=0.55) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบองค์การให้เป็นกิจกรรม ที่เน้นการประเมินองค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.00, $S.D.$=0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	ความเหมาะสม		
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.80	0.45	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากรใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ	4.60	0.55	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.80	0.45	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ดูดซับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา	4.40	0.55	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัว ปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม	4.60	0.55	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.70	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.70, $S.D.$=0.44) โดยตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =5.00, $S.D.$=0.00) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80, $S.D.$=0.45) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัว ปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.60, $S.D.$=0.55) และผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ดูดซับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.40, $S.D.$=0.55) ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 301 คน ได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 93.36 ของแบบสอบถามทั้งหมด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

อำเภอ	กลุ่มตัวอย่าง (คน)		รวม (คน)	กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (คน)		รวม (คน)	ร้อยละ
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู		
เมืองมหาสารคาม	9	95	104	9	90	99	32.89
กันทรวิชัย	6	52	58	6	45	51	16.95
บรบือ	12	101	113	12	93	105	34.88
แกดำ	4	22	26	4	22	26	8.64
รวม	31	270	301	31	250	281	93.36
ร้อยละ				10.30	83.06	93.36	-

จากตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 83.06 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในอำเภอบรบือ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 34.88 อำเภอเมืองมหาสารคาม จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 32.89 อำเภอกันทรวิชัย จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 16.94 และอำเภอแกดำ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.64 ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำนวน 281 ชุด โดยการหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.9 ถึง 4.14

ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล		
1. การมีวิสัยทัศน์	3.44	0.54	ปานกลาง	4.68	0.48	มากที่สุด	0.36	5
2. การกำหนดกลยุทธ์	3.30	0.52	ปานกลาง	4.71	0.47	มากที่สุด	0.43	1
3. การคิดเชิงกลยุทธ์	3.42	0.49	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.38	4
4. การทำงานเป็นทีม	3.41	0.53	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.39	3
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.36	0.51	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.41	2
เฉลี่ยโดยรวม	3.39	0.52	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.39	-

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายด้าน พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.39, $S.D.$=0.52) เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ =3.44, $S.D.$=0.54) การคิดเชิงกลยุทธ์ ($\overline{X}$ =3.42, $S.D.$=0.49) การทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ =3.41, $S.D.$=0.53) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($\overline{X}$ =3.36, $S.D.$=0.51) และการกำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$ =3.30, $S.D.$=0.52) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.71, $S.D.$=0.46) เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($\overline{X}$ =4.74, $S.D.$=0.44) การทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ =4.73, $S.D.$=0.44) การกำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$ =4.71, $S.D.$=0.47) การคิดเชิงกลยุทธ์ ($\overline{X}$ =4.71, $S.D.$=0.45) และการมีวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.48) ตามลำดับ

ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) โดยรวมเท่ากับ 0.39 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าตั้งแต่ 0.36–0.43 เรียงลำดับจากด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การกำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$=0.43) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($PNI_{Modified}$=0.41) การทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified}$=0.39) การคิดเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$=0.38) และการมีวิสัยทัศน์ ($PNI_{Modified}$=0.36) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์

ด้านการมีวิสัยทัศน์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา	3.51	0.50	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด	0.35	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้	3.51	0.50	มาก	4.69	0.46	มากที่สุด	0.34	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ	3.49	0.50	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด	0.34	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	3.16	0.37	ปานกลาง	4.64	0.52	มากที่สุด	0.47	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.25	0.61	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.44	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม	3.58	0.64	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด	0.31	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษากำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.57	0.63	มาก	4.64	0.52	มากที่สุด	0.30	7
เฉลี่ยโดยรวม	3.44	0.54	ปานกลาง	4.68	0.48	มากที่สุด	0.36	-

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.44, $S.D.$=0.54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ =3.58, $S.D.$=0.64) ผู้บริหารสถานศึกษากำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตาม

วิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ =3.57, $S.D.$=0.63) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =3.51, $S.D.$=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ ($\overline{X}$ =3.51, $S.D.$=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ ($\overline{X}$ =3.49, $S.D.$=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ =3.25, $S.D.$=0.61) และผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ($\overline{X}$ =3.16, $S.D.$=0.64) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.48) เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =4.73, $S.D.$=0.45) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ ($\overline{X}$ =4.69, $S.D.$=0.46) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.47) ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.47) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ ($\overline{X}$ =4.67, $S.D.$=0.47) ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ($\overline{X}$ =4.64, $S.D.$=0.52) และผู้บริหารสถานศึกษากำกับติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ =4.64, $S.D.$=0.52) ตามลำดับ

ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) โดยรวมเท่ากับ 0.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.30–0.47 เรียงลำดับจากค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ($PNI_{Modified}$=0.47) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ($PNI_{Modified}$=0.44) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา ($PNI_{Modified}$=0.35) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ ($PNI_{Modified}$=0.34) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ ($PNI_{Modified}$=0.34) ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม($PNI_{Modified}$=0.31) และผู้บริหารสถานศึกษากำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($PNI_{Modified}$=0.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์	3.29	0.55	ปานกลาง	4.70	0.53	มากที่สุด	0.43	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมากำหนดกลยุทธ์ที่เป็นเป้าหมายของสถานศึกษา	3.32	0.60	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.43	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา	3.16	0.37	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.48	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา	3.19	0.45	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.47	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์	3.45	0.55	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.37	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	3.45	0.55	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.37	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.24	0.57	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด	0.46	3
เฉลี่ยโดยรวม	3.30	0.52	ปานกลาง	4.71	0.47	มากที่สุด	0.43	-

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.30, $S.D.$=0.52) เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$ =3.45, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =3.45, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมากำหนดกลยุทธ์ที่เป็นเป้าหมายของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =3.32, $S.D.$=0.60) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผน อย่างมีทิศทาง ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$ =3.29, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ =3.24, $S.D.$=0.57) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =3.19, $S.D.$=0.45) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =3.16, $S.D.$=0.37) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.71, $S.D.$=0.47) เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมากำหนดกลยุทธ์ที่เป็นเป้าหมายของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =4.74, $S.D.$=0.44) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ =4.73, $S.D.$=0.45) ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$ =4.72, $S.D.$=0.45) ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =4.71, $S.D.$=0.46) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผน อย่างมีทิศทาง ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$ =4.70, $S.D.$=0.53) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.47) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.47) ตามลำดับ

ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) โดยรวมเท่ากับ 0.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.37–0.48 เรียงลำดับจากค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา ($PNI_{Modified}$=0.48) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา ($PNI_{Modified}$=0.47) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified}$=0.46) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผน อย่างมีทิศทาง ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$=0.43) ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมากำหนดกลยุทธ์ที่เป็นเป้าหมายของสถานศึกษา ($PNI_{Modified}$=0.43) ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$=0.37) และผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ($PNI_{Modified}$=0.37) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน	3.52	0.55	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด	0.35	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ	3.49	0.50	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.35	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.49	0.50	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.37	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิดผสานความคิดจากแนวนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.24	0.43	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.46	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์	3.43	0.50	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.36	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประมวลแนวโน้มใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ	3.25	0.43	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.44	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3.51	0.50	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด	0.33	7
เฉลี่ยโดยรวม	3.42	0.49	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด	0.38	-

จากตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.42, $S.D.$=0.49) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน ($\overline{X}$ =3.52, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ =3.51, $S.D.$=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ ($\overline{X}$ =3.49, $S.D.$=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =3.49, $S.D.$=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ ($\overline{X}$ =3.43, $S.D.$=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประมวลแนวโน้ม ใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ ($\overline{X}$ =3.25, $S.D.$=0.43) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด ผสานความคิดจากแนวนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ =3.24, $S.D.$=0.43) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.71, $S.D.$=0.45) เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =4.77, $S.D.$=0.42) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน ($\overline{X}$ =4.75, $S.D.$=0.44) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด ผสานความคิดจากแนวนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ =4.74, $S.D.$=0.44) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ ($\overline{X}$ =4.71, $S.D.$=0.45) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.47) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประมวลแนวโน้ม ใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.47) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ =4.67, $S.D.$=0.47) ตามลำดับ

ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) โดยรวมเท่ากับ 0.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.33–0.46 เรียงลำดับจากค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด ผสานความคิดจากแนวนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($PNI_{Modified=}$0.46) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประมวลแนวโน้ม ใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ ($PNI_{Modified=}$0.44) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($PNI_{Modified=}$0.37) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ ($PNI_{Modified=}$0.36) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน ($PNI_{Modified=}$0.35) ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ ($PNI_{Modified=}$0.35) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($PNI_{Modified=}$0.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	3.49	0.50	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.38	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี	3.53	0.55	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด	0.33	7
3. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ	3.45	0.55	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.39	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ	3.45	0.55	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.38	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม	3.19	0.45	ปานกลาง	4.66	0.48	มากที่สุด	0.46	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	3.45	0.55	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.38	4
7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมเสมอ	3.29	0.55	ปานกลาง	4.70	0.44	มากที่สุด	0.43	2
เฉลี่ยโดยรวม	3.41	0.53	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.39	-

จากตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.41, $S.D.$=0.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 6 ข้อ เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี ($\overline{X}$ =3.53, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($\overline{X}$ =3.49,

$S.D.$=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ ($\overline{X}$ =3.45, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ ($\overline{X}$ =3.45, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ =3.45, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมเสมอ ($\overline{X}$ =3.29, $S.D.$=0.55) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ =3.19, $S.D.$=0.45) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.73, $S.D.$=0.44) เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($\overline{X}$ =4.80, $S.D.$=0.40) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ ($\overline{X}$ =4.80, $S.D.$=0.40) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ ($\overline{X}$ =4.75, $S.D.$=0.44) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ =4.75, $S.D.$=0.44) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมเสมอ ($\overline{X}$ =4.70, $S.D.$=0.44) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี ($\overline{X}$ =4.68, $S.D.$=0.47) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ =4.66, $S.D.$=0.48) ตามลำดับ

ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) โดยรวมเท่ากับ 0.39 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.33–0.46 เรียงลำดับจากค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม ($PNI_{Modified}$=0.46) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมเสมอ ($PNI_{Modified}$=0.43) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ ($PNI_{Modified}$= 0.39) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($PNI_{Modified}$=0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ ($PNI_{Modified}$=0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ($PNI_{Modified}$=0.38) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี ($PNI_{Modified}$=0.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.20	0.45	ปานกลาง	4.66	0.48	มากที่สุด	0.46	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากรใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.53	0.55	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	0.35	7
3. ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ	3.53	0.55	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด	0.36	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน	3.19	0.45	ปานกลาง	4.70	0.48	มากที่สุด	0.47	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.27	0.50	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.45	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด	3.48	0.51	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด	0.37	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่องค์การได้ตั้งไว้อย่างมีระบบสอดคล้องกับหลักการบริหาร	3.32	0.60	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.43	4
เฉลี่ยโดยรวม	3.36	0.53	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.41	-

จากตารางที่ 4.14 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยรวมและรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.36, $S.D.$=0.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ($\overline{X}$ =3.53, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ($\overline{X}$ =3.53, $S.D.$=0.55) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ($\overline{X}$ =3.48, $S.D.$=0.51) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่องค์การได้ตั้งไว้อย่างมีระบบ สอดคล้องกับหลักการบริหาร ($\overline{X}$ =3.32, $S.D.$=0.60) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ =3.27, $S.D.$=0.50) ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($\overline{X}$ =3.20, $S.D.$=0.45) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์ นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน ($\overline{X}$ =3.19, $S.D.$=0.45) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.74, $S.D.$=0.44) เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ($\overline{X}$ =4.80, $S.D.$=0.40) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ($\overline{X}$ =4.77, $S.D.$=0.42) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ($\overline{X}$ =4.76, $S.D.$=0.43) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ =4.74, $S.D.$=0.44) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่องค์การได้ตั้งไว้อย่างมีระบบ สอดคล้องกับหลักการบริหาร ($\overline{X}$ =4.74, $S.D.$=0.44) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์ นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน ($\overline{X}$ =4.70, $S.D.$=0.48) และผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($\overline{X}$ =4.66, $S.D.$=0.48) ตามลำดับ

ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) โดยรวมเท่ากับ 0.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.35–0.47 เรียงลำดับจากค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์ นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน ($PNI_{Modified=}$0.47) ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($PNI_{Modified=}$0.46) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ($PNI_{Modified=}$0.45) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่องค์การได้ตั้งไว้อย่างมีระบบสอดคล้องกับหลักการบริหาร ($PNI_{Modified=}$0.43) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ($PNI_{Modified=}$0.37) ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ($PNI_{Modified=}$0.36) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ($PNI_{Modified=}$0.35) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในระยะนี้ ผู้วิจัยได้ผลการดำเนินการตามระยะการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่มีค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) สูงสุดของแต่ละด้านไปสร้างแบบสัมภาษณ์ สำหรับสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ในการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการสัมภาษณ์ ปรากฏดังนี้

1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการเพิ่มพูนทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ วางแผนกลยุทธ์อย่างมีระบบ โดยเน้นการใช้ข้อมูลจริงจากสถานศึกษามาเป็นฐานข้อมูล ควรฝึกฝนการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์สภาพบริบท การเก็บรวบรวมข้อมูลภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีมาตรฐาน จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลที่แม่นยำ และทันสมัยสำหรับกำหนดกลยุทธ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และการประมวลผลข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างระบบฐานข้อมูลภายในที่เข้าถึงง่าย และมีข้อมูลครบถ้วน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล ควรเน้นการใช้ข้อมูลทั้งเชิงสถิติและเชิงคุณภาพควบคู่กัน เพื่อให้ภาพรวมของสถานศึกษามีความสมบูรณ์และรอบด้าน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2568)

“...ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะในการใช้ข้อมูลวิเคราะห์สำหรับกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการฝึกฝนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT Analysis อย่างชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน การเข้าใจบริบท สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทรัพยากร ให้มีความพร้อมในวัสดุ อุปกรณ์ สื่อสวัสดิการต่าง ๆ จะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์เหมาะสม และตอบโจทย์ความต้องการจริงขององค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...เน้นความสำคัญของการใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และมีมาตรฐาน ควรพัฒนาระบบการจัดเก็บและจัดการข้อมูลภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้วิธีแปลผลข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวางกลยุทธ์การนำผลวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์จะช่วยเสริมสร้างจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อนของสถานศึกษาได้อย่างตรงจุด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2568)

“...การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา การศึกษาบริบทอย่างรวดเร็ว มีการวางแผนกลยุทธ์ได้ดี เน้นข้อมูลที่เป็นจริง ควรมีการจัดตั้งกลุ่มสนับสนุนหรือทีมวิเคราะห์ข้อมูลภายในสถานศึกษา เพื่อช่วยผู้บริหารสถานศึกษาในการแปลผล จัดทำรายงานเชิงวิเคราะห์ ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีโอกาสเรียนรู้และฝึกฝนการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของบริบท เน้นการบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่ง ทั้งภายในและภายนอก เพื่อประกอบการตัดสินใจทางกลยุทธ์ที่ครบถ้วน รอบด้าน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2568)

“...แนวทางที่สำคัญ คือ การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์บริบทขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันกับบุคลากร การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลได้ เพื่อให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจน พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการใช้กรณีศึกษาจริง สถานการณ์จำลอง เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน ฝึกทักษะการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน เน้นการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการแปลผลข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูลกับการวางกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสารสนเทศ เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น SWOT Analysis พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการสร้างระบบเก็บรวบรวมข้อมูลของโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการรวบรวม วิเคราะห์และรายงานข้อมูลภายในอย่างมีประสิทธิภาพ นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจอย่างจริงจัง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ได้เป็น 6 แนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเสริมทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนกำหนดกลยุทธ์

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในที่มีมาตรฐานและครอบคลุม

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ประกอบการวางแผน และกำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีเหตุผล

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ

6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น และแม่นยำ

2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรเริ่มจากการเสริมทักษะการวางแผนปฏิบัติการอย่างละเอียด โดยให้สามารถแยกกลยุทธ์ใหญ่เป็นกิจกรรมย่อยที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลา วิธีติดตามผลอย่างมีระบบ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมิน และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม ที่เรียกว่า “4M” ทั้งบุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการและเครื่องมือสนับสนุน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้แผนปฏิบัติการสามารถเกิดผลจริงและมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน เหมาะสมกับระยะเวลา โดยควรกำหนดบทบาทหน้าที่ ระยะเวลาสำคัญอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันของทีมอย่างมีประสิทธิผล ควรมีการจัดการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการแปลงนโยบาย และกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติการที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการส่งเสริมให้มีทักษะในกระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับปรุงขั้นตอน วิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์จริงได้ และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารกลยุทธ์ นโยบายอย่างชัดเจนและทั่วถึงให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา จะช่วยสร้างความเข้าใจ สร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ไปสู่ผลสำเร็จ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2568)

“...การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบ เครื่องมือวางแผนที่ชัดเจน เช่น แผนงาน โครงการ และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยต้องมีทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และระบบบริหารที่รองรับ รวมทั้งกิจกรรม โครงการควรมีการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องทั้งก่อน ระหว่าง และหลังดำเนินงาน พร้อมจัดตั้งระบบพี่เลี้ยงหรือโค้ชเพื่อสร้างความต่อเนื่อง ความมั่นใจ การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์จะทำให้แผนสอดคล้องกับบริบท และการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...การที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ (System Thinking) แก่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อช่วยให้เห็นภาพรวมขององค์กรและสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบาย เพื่อให้

แผนงานที่จัดทำมีความสมดุล มีผลลัพธ์ที่จับต้องได้ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน และกระตุ้นความร่วมมือของบุคลากรในทุกระดับ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2568)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์ นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน ควรใช้กระบวนการ PLC ในการร่วมมือวางแผนการปฏิบัติ เพื่อสร้างการเรียนรู้ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นภารกิจหลักของการจัดการศึกษา ควรส่งเสริมการวิเคราะห์กลยุทธ์ SWOT เพื่อให้การวางแผนมีความแม่นยำและเหมาะสมกับสถานการณ์จริง การติดตามและประเมินผลที่ต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อใช้ข้อมูลที่ได้ในการปรับปรุงแผน และกระบวนการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2568)

“...การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จ จะต้องอาศัยการสื่อสารกลยุทธ์ให้ทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน เป็นระยะเวลาที่เหมาะสม มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย มีการส่งเสริมการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของเป้าหมายต่าง ๆ จากนั้นควรมีการแบ่งงาน มอบหมายอย่างชัดเจน ตามความถนัดของบุคลากร เพื่อให้ทุกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบาย การแบ่งแผนกลยุทธ์ออกเป็นโครงการหรือกิจกรรมย่อยที่มีเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ชัดเจน จะช่วยให้การติดตามผล และการบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้เป็น 5 แนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทักษะการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีขั้นตอน และติดตามผลได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกฝนการสื่อสารกลยุทธ์สร้างความเข้าใจ และความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน

3. ด้านการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก เพื่อสร้างความ

ไว้วางใจและความเข้าใจซึ่งกันและกัน สำรวจความต้องการของครู นักเรียน การบริหารบุคคลก่อน นอกจากนี้ ควรเสริมทักษะการสื่อสารทั้งการพูดและการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจศักยภาพ และความต้องการของแต่ละคนในทีม ไม่เร่งงาน มีการประเมินความสามารถของสมาชิกอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถแบ่งงานตามความเหมาะสมได้อย่างแม่นยำ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีมโดยรวม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...สร้างการทำงานเป็นทีมอย่างมีส่วนร่วม โดยฝึกอบรมให้ผู้บริหารสถานศึกษาและทีมสามารถแก้ปัญหาร่วมกันและตัดสินใจด้วยกันอย่างมีเหตุผล ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษานำเครื่องมือวิเคราะห์บุคลิกภาพมาใช้ เพื่อจะเข้าใจลักษณะเฉพาะของสมาชิกแต่ละคน และช่วยในการแบ่งงานที่เหมาะสมกับทักษะและนิสัย นอกจากนี้การมอบหมายงานตามศักยภาพควรมาพร้อมกับการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพัฒนาตัวเองผ่านการรับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำควรมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ทีมมีทิศทาง แรงจูงใจเดียวกัน เน้นการสร้างทีม ความสามัคคี ใช้ระบบสายชั้นเข้ามาช่วยในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หลักการแบ่งงานตามจุดแข็งของสมาชิก โดยวิเคราะห์ศักยภาพแต่ละบุคคล จัดสรรบทบาทที่เหมาะสมอย่างเป็นระบบ สร้างครูมืออาชีพ ครูเก่ง นอกจากนี้ ควรมีการติดตาม ให้คำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้สมาชิกในองค์การสามารถพัฒนาตนเอง และแก้ไขปัญหาในระหว่างการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการสร้างทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะหลากหลายและบทบาทชัดเจน เพื่อเสริมสร้างความสมดุลในการทำงาน ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความสามารถในการประเมินความสำคัญและลำดับความสำคัญของงาน เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสมตามความสามารถ และความพร้อมของสมาชิกในองค์การแต่ละคน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2568)

“...การบริหารทีมที่ดีควรเสริมสร้างความเชื่อมั่น และความร่วมมือในทีม ผ่านการอบรมที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน หลักการทำงาน คือ ระหว่างคนกับงาน จะเน้นและให้ความสำคัญกับคนเป็นลำดับแรก ใช้ความจริงใจ ทำให้เชื่อแล้วจะช่วยให้งานสำเร็จแนะนำให้วางแผนงาน แบ่งงานอย่างชัดเจน โดยใช้ข้อมูล ทำความเข้าใจบุคลากร ความถนัด ความสามารถ การประเมินศักยภาพของสมาชิกเป็นฐาน เพื่อให้การมอบหมายงานมีความถูกต้อง เหมาะสม ควรสนับสนุนการพัฒนา

ทักษะ ความรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรับผิดชอบงานที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2568)

“...การเป็นทีมที่ดีผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ให้ทุกคนในทีมมองเห็นทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย และโปร่งใส สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ ทำความเข้าใจบุคลากร ด้านความสามารถ ความถนัด จากนั้นมอบหมายงานอย่างเหมาะสมตรงกับศักยภาพของแต่ละคน ควรสร้างผู้นำระดับกลาง หรือหัวหน้าทีมที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้เทคนิคการมอบหมายงาน “Put the Right Man on the Right Job” จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นในอนาคต...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม ได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจบุคลากร มอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบในงาน

4. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...ควรเน้นการเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพรวมของสถานศึกษา รวมทั้งบริบทภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน นอกจากนี้ ควรสอนวิธีการแปลงนโยบาย และกลยุทธ์ระดับสูงให้กลายเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดผลที่วัดได้ พร้อมทั้งกำหนดขั้นตอน ระยะเวลาการปฏิบัติที่สามารถติดตามได้จริง ควรมีระบบนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการฝึกฝนทักษะการวิเคราะห์นโยบาย และแยกแยะความสำคัญของแต่ละนโยบายเพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนจะช่วยให้การเชื่อมโยงจากนโยบายสู่การปฏิบัติมีความชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ควรจัดเวทีแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อถอดบทเรียน ร่วมกันวางแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2568)

“...พัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำปัญหาสถานการณ์จริงในสถานศึกษามาใช้เป็นกรณีศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายใน เช่น จุดแข็ง–จุดอ่อนของบุคลากร ทรัพยากร และกระบวนการ ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบาย การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี จากนั้นจึงออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมจริง คิดกลยุทธ์อย่างไรให้สามารถชนะและเดินไปข้างหน้า มีรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...การพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารจากสถานศึกษาอื่น หรือแม้แต่องค์กรในสาขาอาชีพอื่น เพื่อเปิดมุมมองใหม่ ๆ ในการคิดเชิงกลยุทธ์ นำแนวทางหรือประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง วิธีนี้จะช่วยเพิ่มความหลากหลายของกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2568)

“...เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ผู้บริหารต้องเป็นนักกลยุทธ์ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด และกำหนดกลยุทธ์ สร้างค่านิยมร่วม เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน การคิดวิเคราะห์ คิดกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางใหม่ ๆ คิดกลยุทธ์ให้ดีหาวิธีในการบริหารจัดการให้ได้ วางกลยุทธ์ให้ดี ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีพลังโดยได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2568)

“...ควรฝึกผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะวิเคราะห์แบบองค์รวม พร้อมทั้งประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน เพื่อเข้าใจบริบท ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน มองภาพรวมอย่างลึกซึ้ง สร้างแผนทางเลือก วางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาวที่ยืดหยุ่นพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ เปิดกว้างต่อแนวทางใหม่ ๆ กล้าตัดสินใจอย่างมั่นใจ ใช้ข้อมูล เหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างมีระบบ พร้อมสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เน้นการสื่อสารแบบสองทาง มีการสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงแผนงาน วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเชื่อมโยงความคิดเข้ากับการปฏิบัติจริง สร้างความเป็นผู้นำที่พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกทักษะวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้าน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูล หลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบและเป็นระบบ

5. ด้านการมีวิสัยทัศน์

ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...การมีวิสัยทัศน์อันชัดเจนเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ดังนั้นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นไปตามความเป็นจริงของสถานศึกษา การสร้างการติดตามผล การวัดความสำเร็จ การสร้างความตั้งใจและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมออกแบบอนาคตของสถานศึกษากับครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม การสร้างความคาดหวังเชิงบวกควรมาจากการเสริมสร้างความเข้าใจเรื่องความสำคัญของวิสัยทัศน์ การออกแบบกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้บริหารลองนำแนวคิดไปใช้จริงในบริบทของตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทันสมัย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม จำเป็นต้องมีการศึกษาค้นคว้าและติดตามแนวโน้มของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ นอกจากความรู้ด้านวิสัยทัศน์แล้ว ผู้บริหารยังต้องเข้าใจและพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อบริบทของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและความน่าเชื่อถือ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และภาคีเครือข่าย เพื่อร่วมมือกันพัฒนาการศึกษา การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการตามแนวทางนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองกว้างไกล ทันต่อเหตุการณ์ และสามารถนำพาสถานศึกษาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 7 สิงหาคม 2568)

“...บุคคลที่มีความมุ่งหมายในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมทั้งด้านการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถมองเห็นภาพ คิดวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตอย่างชัดเจน มีความสามารถในการมองอย่างรอบด้าน ลึกซึ้ง มองกว้าง มองไกล ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน องค์กร ตนเอง และครอบครัวอย่างยั่งยืน ทั้งนี้

การพัฒนาควรเริ่มจากผู้บริหารเองในฐานะต้นแบบที่ดีให้แก่บุคลากร สิ่งสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาบุคลากร และการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 13 สิงหาคม 2568)

“...การมีวิสัยทัศน์ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากวิสัยทัศน์ทำหน้าที่เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการและเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรหรือสถานศึกษามีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการเตรียมความพร้อมให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงาน กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวของสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 8 สิงหาคม 2568)

“...แนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กร คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในทีมงาน โดยผู้บริหารควรเริ่มจากการกำหนด สร้างองค์ประกอบสำคัญของวิสัยทัศน์ เพื่อให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจตรงกันสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษายังควรส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่า เป้าหมายของวิสัยทัศน์ อันเป็นการสร้างความมุ่งมั่นในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งจัดให้มีการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทีมงานสามารถปรับปรุงพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหา พัฒนารูปแบบการทำงาน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และยั่งยืน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2568)

“...จะพัฒนาภาวะผู้นำด้านการมีวิสัยทัศน์ด้วยการศึกษาแนวโน้มในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางที่ทันสมัย และสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง ให้ทุกคนรับรู้และเข้าใจ พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือกับชุมชน เพื่อให้วิสัยทัศน์สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ที่ดี “ควรเรียนรู้จากคนอื่น” มีความท้าทาย สามารถสะท้อนภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวางแผนการดำเนินงานที่มีคุณภาพ โดยมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ มีแบบแผน และดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคตของบุคลากร และนักเรียน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้สถานศึกษาเป็นผู้นำในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 14 สิงหาคม 2568)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และเสริมแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มาทำการสังเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปรากฏดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 6 แนวทาง	1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเสริมทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในที่มีมาตรฐานและครอบคลุม 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประกอบการวางแผน และกำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีเหตุผล 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร 1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ 1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ ปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น และแม่นยำ
2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 5 แนวทาง	2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทักษะการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีขั้นตอน และติดตามผลได้ 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

(ต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
	2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกฝนการสื่อสารกลยุทธ์ สร้างความเข้าใจ และความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน
3. ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 4 แนวทาง	3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจบุคลากร มอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ 3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบในงาน
4. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 แนวทาง	4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกทักษะวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมรอบด้าน 4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูล หลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ
5. ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 4 แนวทาง	5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายชัดเจน สามารถจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด 5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม 5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา 5.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และเสริมแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

จากตารางที่ 4.15 ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีจำนวนทั้งสิ้น 23 แนวทาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีแนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง 3) ด้านการทำงานเป็นทีมมีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง 4) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง และ 5) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางประกอบการยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การนำแนวทางไปใช้ในการพัฒนาโดยใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งกำหนดรายละเอียดโครงสร้างออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในการใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ และหน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสารแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4. กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วยวิธีการ 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

5. การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามความพึงพอใจ 2) แบบสังเกตพฤติกรรม 3) แบบประเมินผลงาน และ 4) แบบประเมินใบงาน

ในการยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินแนวทางการพัฒนา และรูปแบบคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีจำนวน 9 คน ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร อาจารย์มหาวิทยาลัยศึกษานิเทศก์และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง

กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีดังนี้

ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. หลักการและเหตุผล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ถือเป็นแนวคิดสำคัญที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้นำสามารถคิดเชิงระบบ มองการณ์ไกล สร้างสมดุลระหว่างการจัดการเชิงปฏิบัติการกับการวางแผนระยะยาว อันเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สำหรับสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงทำหน้าที่บริหารงานประจำวัน แต่ยังต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทของการบริหารสถานศึกษานั้น แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก ประกอบด้วย ผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่ควบคุม ผู้นำที่รักษาสถานภาพเดิม ผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่มีส่วนร่วม และ ผู้บริหารกระบวนการ ซึ่งแต่ละแบบจะมีคุณสมบัติ วิธีการทำงานที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย และความต้องการในการควบคุมของแต่ละสถานการณ์ การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม คาดการณ์แนวโน้มอนาคต ปรับทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและความต้องการของสังคม

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว การพัฒนา ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม ตลอดจนการใช้ภาวะผู้นำเพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นวิธีการในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมการคิดเชิงกลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.2 เพื่อสามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

3. เนื้อหาสาระ

หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนา ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเสริมทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนกำหนดกลยุทธ์

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในที่มีมาตรฐานและครอบคลุม

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ประกอบการวางแผน และกำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีเหตุผล

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ

6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น และแม่นยำ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจริงจากระบบฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานครอบคลุมมาเป็นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งใช้กรณีศึกษาสถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น แม่นยำ ทั้งหมดนี้จะช่วยกำหนดกลยุทธ์ ขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนา ดังนี้

1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทักษะการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีขั้นตอน และติดตามผลได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกฝนการสื่อสารกลยุทธ์สร้างความเข้าใจ และความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน

ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมทักษะในการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พัฒนาการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สื่อสารกลยุทธ์อย่างชัดเจน และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนา ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจบุคลากรมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมติดตามและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในงาน

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำความเข้าใจความสามารถ ความถนัด และทักษะของบุคลากร เพื่อมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมทั้งติดตามและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำระดับกลางถือเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ และการส่งเสริมทักษะของสมาชิกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมสร้างความรับผิดชอบ และความร่วมมือในองค์กร

หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนา ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกทักษะวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้าน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูล หลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้านเพื่อเข้าใจปัญหาและโอกาสอย่างชัดเจน สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งใช้ข้อมูลหลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ

หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนา ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และเสริมแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด เสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

4. กระบวนการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้จากการรวบรวมความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนา และบริบทของการทำงานใน แต่ละหน่วยงาน

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 กำหนดกิจกรรมดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การดำเนินการพัฒนา	กระบวนการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา
ระยะที่ 1 กิจกรรมก่อนการพัฒนา	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา หรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาการพัฒนา 5 ด้าน คือ 1. การกำหนดกลยุทธ์ 2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3. การทำงานเป็นทีม 4. การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 5. การมีวิสัยทัศน์	11
ระยะที่ 2 กิจกรรมระหว่างการพัฒนา	การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Training) 1. กิจกรรมการปฐมนิเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน และเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาเข้าใจวัตถุประสงค์และมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการอบรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถกำหนดเป้าหมาย หรือผลที่คาดหวังมีส่วนร่วมในกิจกรรม และปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม 2. กิจกรรมการบรรยายความรู้ และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนาองค์ความรู้ตามเนื้อหา 5 หน่วย คือ 2.1 หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ 2.2 หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2.3 หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม 2.4 หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ 2.5 หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ 3. กิจกรรมการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมหรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ	6
	การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (Site Visit) 1. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล มีประสบการณ์ มีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ หรือสถานศึกษาต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การศึกษาเอกสารหรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง	12
	การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) 1. กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา	23

(ต่อ)

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

การดำเนินการพัฒนา	กระบวนการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา
ระยะที่ 3 กิจกรรมหลังการพัฒนา	1. เพื่อให้การพัฒนาเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพโดยหลังกิจกรรมการพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว มีการกำกับติดตาม นิเทศในช่วงหลังการพัฒนา 2. มีการทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR) และวัดผลประเมินผล	8

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวัดและประเมินผลกิจกรรมก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

ระยะที่ 2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ และการประเมินใบงาน ใบกิจกรรม

ระยะที่ 3 การวัดและประเมินผลกิจกรรมหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ส่วนที่ 2 การวัดและประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

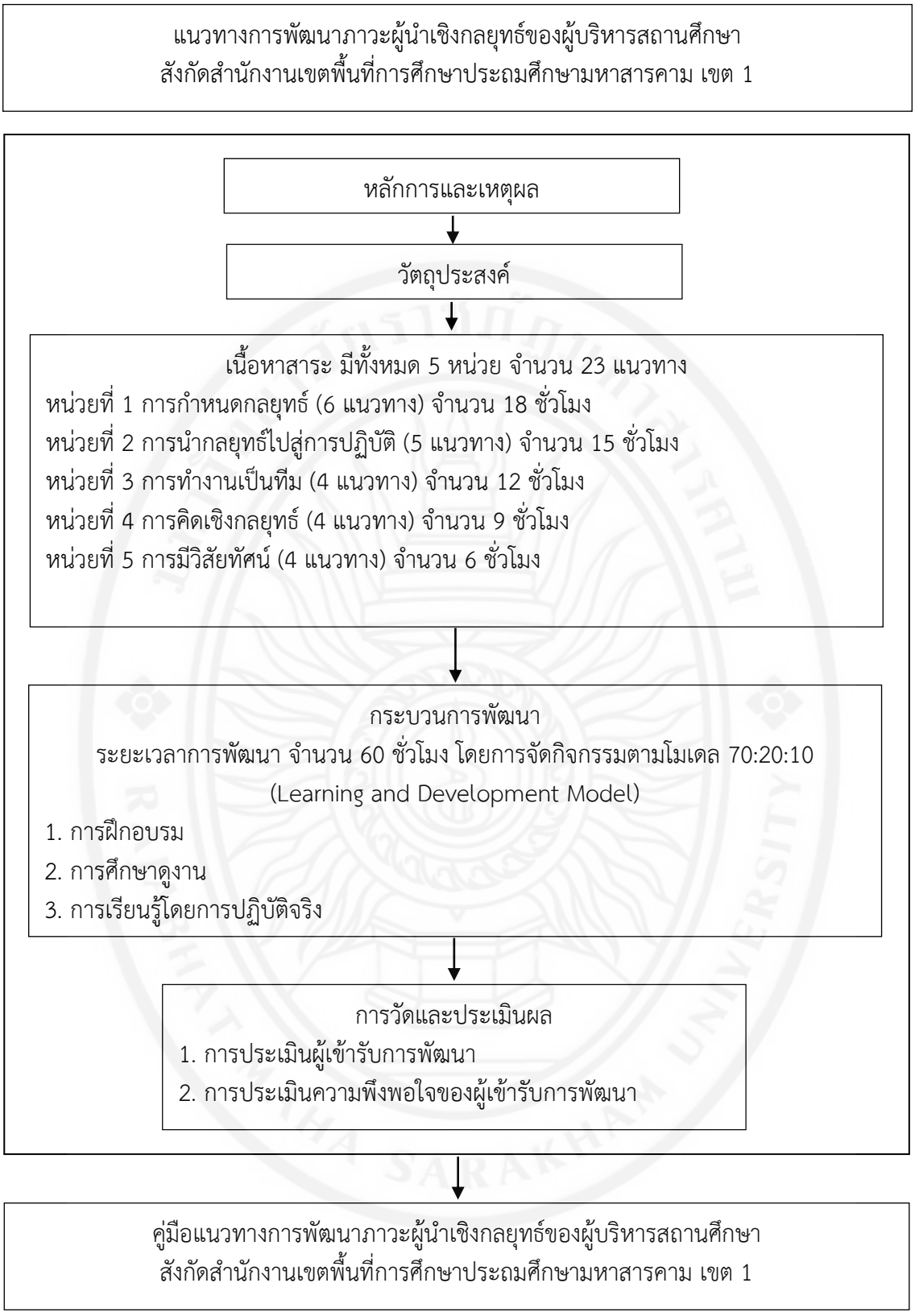
ผู้เข้าร่วมการพัฒนา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนา และร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด
2. ผ่านการวัดและประเมินผลระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
3. มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 โดยแบ่งคะแนน ดังนี้

3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน



ภาพที่ 4.1 คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จากการร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และการสร้างคู่มือการพัฒนา ผู้วิจัยได้นำผลเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตามที่กำหนดไว้เพื่อ 1) ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และ 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แสดงผลการประเมินดังตารางที่ 4.17 และ 4.18 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล
1. การกำหนดกลยุทธ์						
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเสริมทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนกำหนดกลยุทธ์	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในที่มีมาตรฐานและครอบคลุม	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประกอบการวางแผน และกำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีเหตุผล	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ ปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น และแม่นยำ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.89	0.29	มากที่สุด	4.78	0.43	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล
2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ						
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทักษะการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีขั้นตอน และติดตามผลได้	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน	4.89	0.33	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกฝนการสื่อสารกลยุทธ์สร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.89	0.29	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
3. การทำงานเป็นทีม						
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจบุคลากรมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	*S.D.*	แปลผล	$\bar{X}$	*S.D.*	แปลผล
3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบในงาน	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.78	0.42	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
4. การคิดเชิงกลยุทธ์						
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกทักษะวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้าน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูลหลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.78	0.43	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
5. การมีวิสัยทัศน์						
5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล
5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และเสริมแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.67	0.49	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.80	0.38	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ด้านความเหมาะสมโดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80, *S.D.*=0.38) โดยแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.89, *S.D.*=0.29) รองลงมา ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.78, *S.D.*=0.42) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.78, *S.D.*=0.43) และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.67, *S.D.*=0.49) ตามลำดับ

ด้านความเป็นไปได้โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.71, *S.D.*=0.47) โดยแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.78, *S.D.*=0.43) และ ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.78, *S.D.*=0.42) รองลงมา ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.67, *S.D.*=0.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. หลักการและเหตุผล						
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
1.2 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของแนวทางการพัฒนา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.78	0.42	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.2 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง	4.89	0.33	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.82	0.39	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
3. เนื้อหาสาระ						
3.1 หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์	4.89	0.29	มากที่สุด	4.78	0.43	มากที่สุด
3.2 หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.89	0.29	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด
3.3 หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม	4.78	0.42	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
3.4 หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์	4.78	0.43	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
3.5 หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์	4.67	0.49	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.80	0.38	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนา						
4.1 กระบวนการพัฒนา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4.2 กิจกรรมมีความหลากหลาย	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
4.3 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.82	0.31	มากที่สุด	4.78	0.42	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล
5. การวัด และประเมินผล						
5.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
5.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.84	0.25	มากที่สุด	4.73	0.43	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.81	0.35	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีผลการประเมินความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.81, $S.D.$=0.35) และมีผลการประเมินความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.73, $S.D.$=0.45)

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีดังนี้

5.1.1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 5) การกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ

5.1.1.2 สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ 1) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 5) การมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

5.1.1.3 ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) โดยรวมเท่ากับ 0.39 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าตั้งแต่ 0.36–0.43 ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง เรียงลำดับจากด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การกำหนดกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$=0.43) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ($PNI_{Modified}$=0.41) การทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified}$=0.39) การคิดเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$=0.38) และการมีวิสัยทัศน์ ($PNI_{Modified}$=0.36) ตามลำดับ

5.1.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีดังนี้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สรุปผลแนวทางประกอบด้วย 5 ด้าน จำนวน 23 แนวทาง และมีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาในแต่ละด้านดังนี้

5.1.2.1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 6 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเสริมทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในที่มีมาตรฐานและครอบคลุม 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประกอบการวางแผน และกำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีเหตุผล 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ ปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น และแม่นยำ

5.1.2.2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 5 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทักษะการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีขั้นตอน และติดตามผลได้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะนิเทศติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกฝนการสื่อสารกลยุทธ์สร้างความเข้าใจ และความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน

5.1.2.3 ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจบุคลากร มอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบในงาน

5.1.2.4 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกทักษะวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้าน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเชื่อมั่นส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูล หลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ

5.1.2.5 ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำนวน 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และเสริมแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

การนำแนวทางไปใช้ในการพัฒนาโดยใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วยรายละเอียดของคู่มือการพัฒนา ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ มี 5 หน่วย ประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ และหน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในครั้งนี้ มีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า

5.2.1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สะท้อนให้เห็นถึงผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานตามหลักกลยุทธ์อย่างมีระบบ แต่ยังต้องมีการพัฒนาในบางด้าน โดยเฉพาะด้านการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญของกระบวนการบริหารในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม มองเห็นความสำเร็จในอนาคต มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน วิเคราะห์สถานการณ์ และแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ อีกทั้งยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์ นำข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ยังเป็นประเด็นที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาดประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลเชิงวิเคราะห์กับการวางกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ ศุภกร สุวรรณคาม, กุหลาบ ปุรีสาร และวิเชียร ชิวพิมาย (2566, น. 141-154) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เอกภพ อยู่สำราญ และชยากานต์ เรืองสุวรรณ (2566, น. 436-446) ได้ศึกษา เรื่อง

การศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดและปรับกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน พร้อมนำศักยภาพของบุคลากรและทรัพยากรในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจร่วมกันได้ ซึ่งสะท้อนภาพของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พร้อมปรับตัวและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ สุพรรณี ศรีโท และกฤษกนก ดวงชาทม (2566, น. 813–834) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ กนิษฐา แจ้งสนาม และกฤษกนก ดวงชาทม (2566, น. 933–954) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

5.2.1.3 ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{Modified}$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าตั้งแต่ 0.36–0.43 เรียงลำดับจากด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม การคิดเชิงกลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์มาเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพปัจจุบันที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะที่จะสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมากำหนดกลยุทธ์ที่เป็นเป้าหมายของสถานศึกษา กำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีกระบวนการวางแผน

อย่างมีทิศทาง ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์ สามารถแปลงกลยุทธ์ นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน สามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม เชื่อมโยงความคิด ผสานความคิดจากแนวนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ตอบโจทย์เป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถเชื่อมโยงจากระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นัฐพงศ์ โคตรวงษ์ และกฤษกนก ดวงชาทม (2567, น. 863–878) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เรียงลำดับตามผลความต้องการจำเป็นดังนี้ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การสื่อสาร 3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร และ 4) วิธีคิดเชิงปฏิวัติ ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วราวุฒน์ บุญชาญ, นาวี อุดร และวัชรี แซงบุญเรือง (2567, น. 65–78) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ประเมินความต้องการจำเป็น 3) พัฒนาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีค่าสูงกว่าค่าโดยรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม และด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.2.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน จำนวน 23 แนวทาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

5.2.2.1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีแนวทางการพัฒนา 6 แนวทาง กล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจริงจากระบบฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานครอบคลุมมาเป็นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น แม่นยำ ทั้งหมดนี้จะช่วยกำหนดกลยุทธ์ขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

5.2.2.2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมทักษะในการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พัฒนาการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สื่อสารกลยุทธ์อย่างชัดเจน และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ

5.2.2.3 ด้านการทำงานเป็นทีม มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามศักยภาพอย่างแท้จริง พร้อมติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งควรพัฒนาผู้นำระดับกลาง ส่งเสริมทักษะของสมาชิก เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และความร่วมมือภายในองค์กร

5.2.2.4 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง โดยควรมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้านเพื่อเข้าใจปัญหาและโอกาสอย่างชัดเจน สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งใช้ข้อมูลหลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบและเป็นระบบ

5.2.2.5 ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีแนวทางการพัฒนา 4 แนวทาง ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด เสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาตนเอง และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ สุพรรณี ศรีโท และกฤษกนก ดวงชาทม (2566, น. 813–834) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อประเมินตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ภัทธิญาภา พินิจมนตรี และชยากานต์ เรืองสุวรรณ (2567, น. 301) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดมุกดาหาร งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดมุกดาหาร และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

มีจำนวน 17 แนวทาง ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5 แนวทาง 2) การพัฒนาบุคลากร 4 แนวทาง 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ 4 แนวทาง และ 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4 แนวทาง มีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับการศึกษาของนัฐพงศ์ โคตรวงษ์ และกฤษกนก ดวงชาทม (2567, น. 863–878) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 15 แนวทาง ได้แก่ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์มี 4 แนวทาง 2) การสื่อสารมี 4 แนวทาง 3) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร มี 4 แนวทาง และ 4) วิธีคิดเชิงปฏิวัติ มี 3 แนวทาง และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับการนำแนวทางไปใช้พัฒนาได้จัดทำในรูปแบบคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยรายละเอียดของคู่มือการพัฒนา ดังนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับเรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554, น. 43) ที่กล่าวว่า คู่มือเป็นเอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใด เรื่องหนึ่งมีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำกำหนด ซึ่งมาเรียม นิลพันธุ์ (2554, น. 8) ได้ให้ความหมายของคู่มือ (Handbook or Manual) หมายถึง เอกสารที่รวบรวมเนื้อหาทั้งทฤษฎีและแบบฝึกปฏิบัติเพื่อใช้ประกอบหรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยมีรายละเอียดและแนะนำวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเป็นการให้คำอธิบายและเฉลยปัญหาหรือข้อสงสัยเพื่อให้ได้ความรู้และคำตอบอย่างรวดเร็วด้วยตนเอง นิยมจัดทำเป็นรูปเล่มทำให้สามารถรู้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้มากขึ้นและมักจะมีภาพประกอบ เพื่อดึงดูดความสนใจและเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น อีกทั้งเรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554, น. 43) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งมีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำกำหนด รายละเอียดของแนวทางที่ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ถือได้ว่าสอดคล้องกับพัชรพร สันติวิจิตรกุล (2553, น. 36) ที่ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือ สรุปได้ว่าในการจัดทำคู่มือจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ วิธีการใช้คู่มือ หรือคำแนะนำในการใช้คู่มือ เนื้อหา สาระ คำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ การจัดกิจกรรมแหล่งข้อมูลอ้างอิงเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้คู่มือให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และแบบฝึกหัด หรือแบบฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยให้การฝึกฝน เพื่อประโยชน์ในการช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ บรรลุ

ตามเป้าหมายทั้งยังช่วยให้การประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา และบุคลากร ตลอดจนผลงานมีคุณภาพตามเป้าหมาย

ในส่วนของการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดนั้น เนื่องจากในกระบวนการพัฒนาผู้วิจัยได้กำหนดตามแนวคิดของทฤษฎี 70 : 20 : 10 ซึ่ง ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 168-172) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 ว่าการเรียนรู้แบบ 70-20-10 เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger, and Michael M, Lombardo จาก Center for Creative Leadership เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าบริบทในห้องเรียน โดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้ คือ การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสม และชัดเจนเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนต่อไปนี้ แนวทางการพัฒนา 70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง แนวทางการพัฒนา 20 เปอร์เซ็นต์เป็นการเรียนรู้ และพัฒนาโดยบุคคลอื่น เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า ในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงานและเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำอยู่ และแนวทางการพัฒนา 10 เปอร์เซ็นต์เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเป็นต้น โดยในภาพรวมเน้นการเรียนอย่างเป็นทางการ กล่าวโดยสรุปการนำโมเดลการพัฒนา 70 : 20 : 10 มาใช้ในกระบวนการพัฒนาจึงส่งผลให้ คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นัฐพงศ์ โคตรวงษ์ และกฤษกนก ดวงชาทม (2567, น. 863–878) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากการวิจัยครั้งนี้สภาพปัจจุบัน ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

5.3.1.2 ผลจากการวิจัยครั้งนี้สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยการนำความสามารถของบุคลากรในองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

5.3.1.3 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีความต้องการจำเป็นพัฒนาเป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในด้านการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ตอบโจทย์เป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถเชื่อมโยงจากระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดกลยุทธ์

5.3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

5.3.2.3 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการกำหนดกลยุทธ์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนิษฐา แจ้งสนาม และกฤษกนก ดวงชาทม. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ,* 3(4), 933–954.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (รสพ).

กวีภัทร ชื่นใจ และกาญจน์ เรืองมนตรี. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์,* 9(1), 213-226.

กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). *การบริหารงานวิชาการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). *การคิดเชิงบูรณาการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ซัคเซสมีเดีย.

แก้วเวียง นำนาผล. (2554). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา: แนวคิดสู่การปฏิบัติ*. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

จตุรงค์ ธนะสีลังกูร. (2558). *การบริหารจัดการทางการศึกษา*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

จรุณี เก้าเอี้ยน. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษากลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ*. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทวีพริ้นท์ (1991).

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทวีพริ้นท์ (1991) จำกัด.

จักรพันธุ์ จันทร์เจริญ. (2561). *การบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

จันทรานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

จิตรจรูญ ทรงวิทยา. (2561). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร,* 3(1), *41–57.*

จำเนียร พลหาญ. (2553). *เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ฉลวย คงแป้น, สฤษดิ์พงษ์ ลิมปิษเฐียร และชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนในโครงการโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาจังหวัดสงขลา. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย,* 7(2), 41-51.

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นจาก http://www.adatum.com.

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2564). *ผู้นำทางการศึกษายุคดิจิทัล.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่).* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐพล สีจาด และอุไร สุทธิแย้ม. (2564). การทำงานเป็นทีมของครูในการดำเนินงานกลุ่มบริหารวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สหวิทยาเขตเสรีไทย. *วารสารครุศาสตร์สาร มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา,* 19(1), 1–12.

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ตะวัน สื่อกระแสร์. (2556). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์,* 6(3), 124-125.

เตือนใจ สุนุกุล และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2563). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. *วารสาร มจร. พุทธปญญาปริทรรศน,* 5(2), 1-13.

ทวีวรรณ อินดา. (2552). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,* 7(1), 25–38.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.* กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ขอนแก่น: ข้าวฟ่างการพิมพ์.

ธีระ รุญเจริญ. (2557). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

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

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

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล, ไชยา ภาวะบุตร และประภัสร สุภาสอน. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,* 6(22), 37-45.

นัฐพงศ์ โคตรวงษ์ และกฤษกนก ดวงชาทม. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. *Interdisciplinary Academic and Research Journal,* 4(6), 863–878.

นิติพล ภูตะโชติ (2559). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2550). *แนวคิดแนวทางการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ลกรุ๊ป.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2562). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ลกรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสาหรับการวิจัย เล่ม 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2559). *การบริหารการศึกษาเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปกรณ์ ปรียากร. (2554). *ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา.* กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.

ปรัชญา เวสารัชช์. (2545). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

ปราณี รุนวงษ์. (2546). *คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบโมเดลซิปปา เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ระดับประถมศึกษาของโรงเรียนวัดแสงสรรค์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

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

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรตโน. (2558). การบริหารการศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด,* 7(1), 107-118.

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

พสุ เดชะรินทร์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิชั่นพริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

พัชรพร สันติวิจิตรกุล. (2553). *การพัฒนาคู่มือวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนองค์การบริหารสวนจังหวัดสุราษฎรธานี 1 (ดอนสักผดุงวิทย์).* สุราษฎรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎรธานี.

พัชรา วาณิชวศิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

พันโทนิติศักดิ์ เชื่อมวราศาสตร์ และชวาลา ยิ่งทวีศักดิ์. (2565). การสร้างทีมงาน. *วารสารสภาการสาธารณสุขชุมชน,* 4(2), 45–56.

พันธ์ยศ เจนหัตถ์คุณ. (2565). บทบาทและความสำคัญของภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. *วารสารนิติศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ และสังคมศาสตร์,* 6(1), 89–104.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรินท์.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ธิงค์บียอนด์บุ๊คส์.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ Life model=Operational leadership: Life model*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม. *วารสารครุศาสตร์,* 5(2), 65-75.

พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์. (2556). *การบริหารเชิงกลยุทธ์.* สืบค้นจาก http://wwwww.pantown.com/group.php?Display=conent&id=36749&name=content368

ไพทูรย์ สินลารัตน์. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์: ในแก่นการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ไพศาล วรคำ. (2566). *การวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 10). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภัทธิญาภา พินิจมนตรี และชยากานต์ เรืองสุวรรณ. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดมุกดาหาร. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 8*(3), 301–316.

ภาวิณี รุ่มรวย และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์,* 22(1), 210-228.

มาตา แก้วเซ่ง. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร,* 6(1), 48–66.

มาเรียม นิลพันธุ์. (2554). *การประเมินหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. สืบค้นจาก https://dictionary.orst.go.th/

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น.

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์. (2554). *เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.* ขอนแก่น: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วรวรรณ สำราญใจ, ทรงเดช สอนใจ และประภาพร บุญปลอด. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์,* 7(2), 1725-1736.

วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). *แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล.* (หน้า 2-31). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2550). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วราวุฒน์ บุญชาญ, นาวี อุดร และวัชรี แซงบุญเรือง. (2567). สภาพความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิชญทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,* 19(3), 65–78.

วิราพร ดีบุญมี. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. วารสารศึกษาศาสตร ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแกน,* 8(3), 198–205.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติ การพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ.* ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. ขอนแก่น: ทิพยวิสุทธิ์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2551). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.

ศิริพงษ์ เศาภายน. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัทไทยร่มเกล้าจำกัด.

ศรีเรือน แก้วกังวาน. (2562). *ภาวะผู้นำและการบริหารงานบุคคลในองค์กร.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศุภกร สุวรรณคาม, กุหลาบ ปุรีสาร และวิเชียร ชิวพิมาย. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. *วารสารสถาบันวิจัยพิมลธรรม,* 10(1), 141-154.

สนธยา พลศรี. (2547*). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สมุบุญ ศิลป์รุ่งธรรม. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,* 20(38), 1–12.

สัมนา รธนิธย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. มหาสารคาม: ผู้แต่ง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2562). *ความมุ่งหมายและคำอธิบายประกอบรายมาตราของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พี. เพรส.

สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. (2564). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.

สิปปนนท์ เกตุทัต. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ซัคเซสมีเดีย.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษา:หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุพรรณี ศรีโท และกฤษกนก ดวงชาทม. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ,* 3(3), 813–834.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภัค ยมพุก และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). การบริหารสถานศึกษาและการรับรู้การสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการสอนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนกงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่มที่ 4. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ,* 8(2), 78.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรุณี อัตกลับ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. *วารสารบริหารการศึกษา มศว,* 15(29), 112–122.

เอกภพ อยู่สำราญ และชยากานต์ เรืองสุวรรณ. (2566). การศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. ใน *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษา ระดับชาติ ครั้งที่ 7 RMU NGRC2023* (น. 436-446). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

Alcover, C. M., Gil, F., Rico, R., & Barrasa, Á. (2022). The effects of teamwork on individual and organizational outcomes: A review of research and implications for human resource development. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 31(2), 145–162.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Sage Publications.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Boyles, M. (2023, January 24). *Organizational leadership: What it is & why it's important.* Harvard Business School Online.

Campbell, R.F. Bridges & R.O. Nystrand. (1983). *Introduction to Educational Administration*. Boston: Ally and Bacon.

Contino, D. S. (2004). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses. *Critical Care Nurse,* 24(3), 52-64.

Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic Leadership*. School leadership and Management,* 4(1), 29-38.

Dess, G. G., & Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Singapore: McGraw-Hill.

Dhammei, T. (2022, January 15). *Educational administration: Concepts of educational administration and principles of educational administration*. Retrieved from https://onlinenotebank.wordpress.com/2022/01/15/concepts-and-principles-of-educational-administration.

Draft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Mason, OH: Thomson Southwestern.

DuBrin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice and Skill* (4th ed.). New York: McGraw–Hill.

DuBrin, A. J. (2006). *Leadership* (2nd ed). Boston: Houghton Mifflin Company.

Fennell, K. (2021). Conceptualizations of leadership and relevance to health and human service workforce development: A scoping review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare,* 14, 3035–3051.

Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1996). *Top Executives and Their Effects on Organizations*. Strategic Leadership.

Forbes. (2023). *Why teamwork is the key to adaptability and innovation in modern organizations*. Forbes Media.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change.* Jossey-Bass.

Good, Carter V. (2005). *Dictionary of Education*. (5th ed.). New York NJ: McGraw-Hill.

Herbiniak, L. G. (2008). *Making Strategy Work : Leading Effective Execution and Change*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Concepts and Cases 12e. *Cengage Learning*, 382-385.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005*). Educational Administration: Theory, Research and Practice* (7th ed.). McGraw-Hill International Edition.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). McGraw-Hill.

Huey J. (1994). The New Post-Heroic Leadership. *Fortune,* 3(1), 42-50.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: the Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive,* 9(2), 43-57.

Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124–149.

John, A., & Peare, R. R. (2005). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.

Kartika, L. (2023). The effect of strategic leadership on sustainable competitive advantage. *International Research Journal of Business Studies,* 16(3), 275–287.

Martha Golensky & Mark Hager. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit*. Oxford: Oxford University.

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 6, 17–46.

McCawley, Paul F. (2009). *Methods for Conducting an Educational Needs Assessment.* Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/255627038_ Methods_for_Conducting_an_Educational_Needs_Assessment

Mukherjee, A. (2020, November 13). *Why educational administration is important for teacher education*? Retrieved from https://www.educationmanagementdiploma.com/blogs/425-Why-Educational-Administration-is-Important-for-Teacher-Education-blog.php

Niaz, A., & Ullah, S. (2024). Influence of strategic leadership on organizational performance: Mediating role of digital maturity and digital transformation. *Policy Research Journal,* 2(4), 1981–1995.

Nonthanathorn, P. (2015). Influences of socially responsible leadership and organizational citizenship behavior on CSR activities participation of employees of Government Saving Bank. *Journal of the Association of Researchers,* 20(3), 61-71.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (10th ed.). Sage Publications.

O'Leary, E. (2002). *10 minute guide to leadership* (2nd ed.). Indianapolis, In: A Pearson Education.

Quigley, J. V. (1995). VISION : *How Leaders Develop it share it and Sustain it*. New York: McGraw-Hil.

Reviere and Others. (1996). The collaborative prescription: Remedy or reverie. *International Journal of Leadership in Education,* 4(4), 383-399.

Robert, M. (2013). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: Haworth Press.

Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly,* 33(3), 101353.

Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research,* 158, 113676.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. New York: Addison-Wesley.

Witkin, B.R. & Altschuld, J.W. (1995). *Planning and Conducting needs assessments: A practical guide*. Thounsand Osk, Canada: Sage Publication.

Woodcock, M. (1989). *Team development manual* (2nd ed.). Worcester, Great Britain: Billing & Son.

Yukl, G. (1998) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management,* 15, 251-289.

Yukl. (2002). *Leadership in organization* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ ก.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1	นายกิตติภูมิ อุทสาร	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
2	ดร.พัชรกฤษฎ์ พวงนิล	ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
3	นายเกียรติคุณ พุฒลา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านวังแสง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
4	นายสุรภานุพงศ์ สุนทรา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดอนก่อกกเหลี่ยม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
5	นายสมยศ พรเพ็ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถาม

ตารางที่ ก.2 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถาม

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	เชี่ยวชาญด้าน
1	รศ.ดร.ไพศาล วรคำ	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	กศ.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร	ด้านสถิติการวิจัย
2	รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน	อาจารย์ประจำ ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	กศ.ด. (วิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร	ด้านการวัดและประเมินผล
3	ดร.ประชา แสนเย็น	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3	กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ด้านเนื้อหาและภาษา
4	ดร.ตวัญจ์ ลักษณ์พวงนิล	ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบูรพาพิทยาคารวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ด้านเนื้อหาและภาษา

(ต่อ)

ตารางที่ ก.2 (ต่อ)

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา	เชี่ยวชาญด้าน
5	ดร.อุทัย วรสาร	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่าจั่นนาภูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1	ค.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	ด้านการวัดและประเมินผล

ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตารางที่ ก.3 ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1	นายสันติ หัดที	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2	นายจักรกฤษณ์ อนุฤทธิ์	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
3	นายนิคม ไวบรรเทา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีโกสุมวิทยามิตรภาพที่ 209 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
4	นายสุรพล พิมพิลา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
5	นายทองใส วิทยา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
6	นายสงกรานต์ อุดทารุณ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนบรบือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง
คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตารางที่ ก.4 ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางและคู่มือ

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
กลุ่มผู้บริหารการศึกษา		
1	ดร.กัมพล เจริญรักษ์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2	นายกีรติ ซามัชฌิมา	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
3	นายสุพิชญ์ พรอยู่ศรี	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
4	นายภราดร เสนารัตน์	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์มหาวิทยาลัย/ศึกษานิเทศก์		
1	นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2	ดร.พลพิศิษฐ์ ตาละซอน	ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศติดตามและประมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา		
1	นายอนันต์ ภูดินขาว	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านหมากค่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2	นางสาวปลื้มจิต ปะเสระกัง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านหนองโนอีดำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
3	นายไชยา วิญญาสุข	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบรบือ (บรบือราษฎร์ผดุง) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ภาคผนวก ข

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย



แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาประเมินและให้คำแนะนำ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะมีตัวชี้วัดที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการวิจัยในเรื่องนี้

2. โปรดพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับความเหมาะสมที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดโดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร 08-0020-7773	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
รศ.ดร.กฤษกนก ดวงชาทม	โทร 09-4614-5282	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี	โทร 09-5665-9336	ผู้วิจัย

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตารางที่ ข.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

องค์ประกอบ/นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		1	2	3	4	5
1. การมีวิสัยทัศน์						
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ มีการวางแผนการดำเนินงาน กล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาดเป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และมีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา					
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้					
	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงาน					
	4. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาด					
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ					
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต					
	7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก					
2. การกำหนดกลยุทธ์						
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้าง	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง					
	2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย					

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		1	2	3	4	5
2. การกำหนดกลยุทธ์ (ต่อ)						
เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดและกำหนดกลยุทธ์ การประเมิน คัดเลือก และปรับกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา					
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์					
	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร					
3. การคิดเชิงกลยุทธ์						
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการที่มีกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการมองการณ์ไกล มีการเชื่อมโยงความคิดและผสมผสานความคิดได้ เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน					
	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์					
	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกองค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล คิดเชิงกลยุทธ์					
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด และผสานความคิด					
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์					

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		1	2	3	4	5
4. การทำงานเป็นทีม						
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรและจัดสรรงานตามความสามารถ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจนส่งเสริมความสามัคคี ออกแบบกิจกรรมเพื่อประเมินองค์การ และมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา					
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สร้างค่านิยมให้แก่องค์การ					
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี					
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ					
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม					
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ					
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบองค์การให้เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ					
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง					

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
		1	2	3	4	5
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ						
พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนและภาพรวมขององค์การ พร้อมทั้งกำหนดแผนดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรเปิดรับความรู้ใหม่ ปรับตัวได้ดี และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานเสมอ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
	4. ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ					
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน					
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม					
	7. ผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ดูดซับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา					
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัว ปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม					

(ต่อ)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ด้านการมีวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

ด้านการกำหนดกลยุทธ์

.....

.....

.....

ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

ด้านการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ



แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยสถานภาพและอำเภอ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความสอดคล้องเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน จำนวน 50 ข้อ ได้แก่

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	จำนวน	11	ข้อ
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	จำนวน	11	ข้อ
3. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	จำนวน	8	ข้อ
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	จำนวน	10	ข้อ
5. ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	จำนวน	10	ข้อ

3. ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะในแบบสอบถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ ที่นี้

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร 08-0020-7773	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
รศ.ดร.กฤษกนก ดวงชาทม	โทร 09-4614-5282	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี	โทร 09-5665-9336	ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เกี่ยวกับสถานภาพ และอำเภอ ของผู้ตอบแบบสอบถามว่าเหมาะสมเพียงใด

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
		(-1) ไม่สอดคล้อง	(0) ไม่แน่ใจ	(+1) สอดคล้อง
1.	สถานภาพ ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครู			
2.	อำเภอ ☐ เมืองมหาสารคาม ☐ กันทรวิชัย ☐ บรบือ ☐ แกดำ			

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความสอดคล้องเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ โปรดพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะในแบบสอบถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ตารางที่ ข.2 แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม

นิยามศัพท์เฉพาะ	รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
		(-1) ไม่สอดคล้อง	(0) ไม่แน่ใจ	(+1) สอดคล้อง
1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของนักเรียนหรือสถานศึกษา เป็นผู้มองไกล สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ มีการวางแผนการดำเนินงาน กล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาดเป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และมีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก	ด้านการมีวิสัยทัศน์			
	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา			
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้			
	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงาน			
	4. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาด สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลในองค์การ			
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ			
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต			
	7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก			
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์			
	9. ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม			
	10. ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนการปฏิบัติสู่วิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน			
	11. ผู้บริหารสถานศึกษากำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์			

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะ	รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
		(-1) ไม่สอดคล้อง	(0) ไม่แน่ใจ	(+1) สอดคล้อง
2) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงการมีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดและกำหนดกลยุทธ์ การประเมินคัดเลือก และปรับกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร	ด้านการกำหนดกลยุทธ์			
	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์			
	2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมากำหนดกลยุทธ์ที่เป็นเป้าหมายของสถานศึกษา			
	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา			
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา			
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา			
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์			
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงแนวทางให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่านิยม ของสถานศึกษา ก่อนการปฏิบัติงาน			
	8. ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา			
	9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง			
	10. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร			

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะ	รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
		(-1) ไม่สอดคล้อง	(0) ไม่แน่ใจ	(+1) สอดคล้อง
	11. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบองค์การในการบริหารจัดการ นำไปสู่ความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานได้			
การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงการที่มีกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอนเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการมองการณ์ไกล มีการเชื่อมโยงความคิดและผสมผสานความคิดได้ เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงและพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์	ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์			
	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน			
	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ			
	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกองค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา			
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลคิดเชิงกลยุทธ์			
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิดผสานความคิดจากแนวนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม			
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์			
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประมวลแนวโน้มใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ			
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์			

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะ	รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
		(-1) ไม่สอดคล้อง	(0) ไม่แน่ใจ	(+1) สอดคล้อง
การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรและจัดสรรงานตามความสามารถ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน ส่งเสริมความสามัคคี ออกแบบกิจกรรมเพื่อประเมินองค์การ และมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	ด้านการทำงานเป็นทีม			
	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา			
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น			
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างค่านิยมให้แก่องค์การ			
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี			
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ			
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ			
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม			
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบองค์การให้เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ			
	9. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง			
	10. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมเสมอ			

(ต่อ)

ตารางที่ ข.2 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะ	รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
		(-1) ไม่สอดคล้อง	(0) ไม่แน่ใจ	(+1) สอดคล้อง
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนและภาพรวมขององค์การ พร้อมทั้งกำหนดแผนดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรเปิดรับความรู้ใหม่ ปรับตัวได้ดีและมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานเสมอ	ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ			
	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ			
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ			
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากรใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด			
	4. ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ			
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน			
	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม			
	7. ผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ดูดซับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา			
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัว ปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม			
	9. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด			
	10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่องค์การได้ตั้งไว้อย่างมีระบบสอดคล้องกับหลักการบริหาร			

ข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญ

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ





แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพ และอำเภอ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน จำนวน 35 ข้อ ได้แก่

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์	จำนวน	7	ข้อ
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	จำนวน	7	ข้อ
3. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	จำนวน	7	ข้อ
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	จำนวน	7	ข้อ
5. ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	จำนวน	7	ข้อ

2. เมื่อท่านได้รับแบบสอบถามนี้แล้ว ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือสถานศึกษาแต่ประการใด และผลการวิจัยนี้นำไปใช้เฉพาะในการวิจัยเท่านั้น ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม

นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร 08-0020-7773	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
รศ.ดร.กฤษกนก ดวงชาทม	โทร 09-4614-5282	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี	โทร 09-5665-9336	ผู้วิจัย

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพและอำเภอ

1. สถานภาพ

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครู

2. อำเภอ

☐ เมืองมหาสารคาม ☐ กันทรวิชัย

☐ บรบือ ☐ แกดำ

<u>ตอนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านรายละเอียดเกี่ยวกับข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามคะแนน ซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**มากที่สุด**

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**มาก**

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**ปานกลาง**

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**น้อย**

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ**น้อยที่สุด**

ตารางที่ ข.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการมีวิสัยทัศน์											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ										
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์										
6	ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม										
7	ผู้บริหารสถานศึกษากำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์										
ด้านการกำหนดกลยุทธ์											
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผน อย่างมีทิศทาง ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์										
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมากำหนดกลยุทธ์ที่เป็นเป้าหมายของสถานศึกษา										

(ต่อ)

ตารางที่ ข.3 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์										
6	ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง										
ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์											
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน										
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ										
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด ผสานความคิดจากแนวนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์										

(ต่อ)

ตารางที่ ข.3 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประมวลแนวโน้ม ใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ										
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์										
ด้านการทำงานเป็นทีม											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม										
6	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง										
7	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมเสมอ										
ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ											
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด										
3	ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ										

(ต่อ)

ตารางที่ ข.3 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์ นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน										
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม										
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่องค์การได้ตั้งไว้อย่างมีระบบ สอดคล้องกับหลักการบริหาร										

ขอขอบพระคุณอย่างสูง
นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ท่านสามารถตอบแบบสอบถามการวิจัยผ่านทาง QR CODE แบบสอบถามการวิจัย หรือ ลิงก์แบบสอบถามการวิจัย ที่แนบมาพร้อมนี้

QR CODE แบบสอบถามการวิจัย

https://forms.gle/VMZx82YMJUdXY61HA
ลิงก์แบบสอบถามการวิจัย



แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้สัมภาษณ์/ผู้วิจัย นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ คำถามทุกประเด็น เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ได้จากกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยเรียงลำดับเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ จำนวนด้านละ 2 ข้อ รวมทั้งสิ้น 10 ข้อประกอบด้วย 5 ประเด็นดังนี้ 1) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ และ 5) ด้านการมีวิสัยทัศน์

1. ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์นี้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์สามารถทราบคำถามของผู้วิจัยเพื่อเตรียมคำตอบล่วงหน้า

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้เสียสละเวลาให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลเพื่อการวิจัย ทั้งนี้หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถประสานงานติดต่อกับผู้วิจัย คือ นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ 095-665-9336 E-mail: 668210150122@rmu.ac.th

3. วัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยขออนุญาตติดต่อท่านผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประสานการนัดหมายตามความเหมาะสมต่อไป

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร 08-0020-7773	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
รศ.ดร.กฤษกนก ดวงชาทม	โทร 09-4614-5282	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี	โทร 09-5665-9336	ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ–สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ .....
ตำแหน่ง ..... ประสบการณ์การทำงาน .....ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด .....
สาขา .....
สถานที่ทำงาน .....จังหวัด .....
วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์ .....
สถานที่สัมภาษณ์ .....
เวลาในการสัมภาษณ์ ..... เริ่มเวลา .....น. ถึงเวลา .....น.
ผู้สัมภาษณ์ นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์

1.1 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านการกำหนดกลยุทธ์** อย่างไร

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

1.2 ท่านคิดว่าควรมีวิธีการในการพัฒนาให้ **ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา** อย่างไร

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

2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.1 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าควรมีวิธีการในการพัฒนาให้ **ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการทำงานเป็นทีม

3.1 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านการทำงานเป็นทีม** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าควรมีวิธีการในการพัฒนาให้ **ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

4.1 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านคิดว่าควรมีวิธีการในการพัฒนาให้ **ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิดผสานความคิดจากแนวนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการมีวิสัยทัศน์

5.1 ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านการมีวิสัยทัศน์** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.2 ท่านคิดว่าควรมีวิธีการในการพัฒนาให้ **ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต** อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูง
นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้สัมภาษณ์
วันที่ ...../ ...../.....



แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. แบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินเกี่ยวกับระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน จำนวน 23 แนวทาง ได้แก่

1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	จำนวน	6	แนวทาง
2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	จำนวน	5	แนวทาง
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	จำนวน	4	แนวทาง
4. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	จำนวน	4	แนวทาง
5. ด้านการมีวิสัยทัศน์	จำนวน	4	แนวทาง

2. เมื่อท่านได้รับแบบประเมินนี้แล้ว ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน หรือสถานศึกษาแต่ประการใด และผลการวิจัยนี้นำไปใช้เฉพาะในการวิจัยเท่านั้น ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ได้กรุณาตอบแบบประเมิน

นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร 08-0020-7773	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
รศ.ดร.กฤษกนก ดวงชาทม	โทร 09-4614-5282	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี	โทร 09-5665-9336	ผู้วิจัย

แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

1. ชื่อ–สกุล .....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน .....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด .....สาขาวิชา .....
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....

<u>ตอนที่ 2</u> แบบประเมินเกี่ยวกับระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านรายละเอียดเกี่ยวกับข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ตามคะแนนซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **มากที่สุด**

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **มาก**

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **ปานกลาง**

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **น้อย**

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

ตารางที่ ข.4 แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	แนวทางการพัฒนา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการกำหนดกลยุทธ์											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเสริมทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนกำหนดกลยุทธ์										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในที่มีมาตรฐานและครอบคลุม										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประกอบการวางแผน และกำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีเหตุผล										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ										
6	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กรณีศึกษาสถานการณ์จำลองพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ ปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น และแม่นยำ										
ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทักษะการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีขั้นตอน และติดตามผลได้										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม										

(ต่อ)

ตารางที่ ข.4 (ต่อ)

ข้อ	แนวทางการพัฒนา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกฝนการสื่อสารกลยุทธ์สร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน										
ด้านการทำงานเป็นทีม											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจบุคลากรมอบหมายงานตามศักยภาพพร้อมติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบในงาน										
ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกทักษะวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้าน										

(ต่อ)

ตารางที่ ข.4 (ต่อ)

ข้อ	แนวทางการพัฒนา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูลหลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ										
ด้านการมีวิสัยทัศน์											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยีและสังคม										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และเสริมแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิ

(.....)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. .....



แบบประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. แบบประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 แบบประเมินเกี่ยวกับระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

2. เมื่อท่านได้รับแบบประเมินนี้แล้ว ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน หรือสถานศึกษาแต่ประการใด และผลการวิจัยนี้นำไปใช้เฉพาะในการวิจัยเท่านั้น ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ได้กรุณาตอบแบบประเมิน

นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผศ.ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ	โทร 08-0020-7773	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
รศ.ดร.กฤษกนก ดวงชาทม	โทร 09-4614-5282	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี	โทร 09-5665-9336	ผู้วิจัย

แบบประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

1. ชื่อ–สกุล .....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน .....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด .....สาขาวิชา .....
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....

<u>ตอนที่ 2</u> แบบประเมินเกี่ยวกับระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านรายละเอียดเกี่ยวกับข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ตามคะแนนซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **มากที่สุด**

4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **มาก**

3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **ปานกลาง**

2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **น้อย**

1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

ตารางที่ ข.5 แบบประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. หลักการและเหตุผล										
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา										
1.2 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของแนวทางการพัฒนา										
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย										
2. วัตถุประสงค์										
2.1 ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ										
2.2 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง										
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา										
3. เนื้อหาสาระ										
3.1 หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์										
3.2 หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ										
3.3 หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม										
3.4 หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์										
3.5 หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์										
4. กระบวนการพัฒนา										
4.1 กระบวนการพัฒนา										
4.2 กิจกรรมมีความหลากหลาย										
4.3 ระยะเวลาในการพัฒนา										
5. การวัด และประเมินผล										
5.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ทักษะ และเจตคติ										
5.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

ลงชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิ

(.....)

วันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. .....

ภาคผนวก ค

ค่าคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ตารางที่ ค.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปลผล
ด้านการมีวิสัยทัศน์								
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวัง ในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสื่อสารวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษากำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
ด้านการกำหนดกลยุทธ์								
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผน อย่างมีทิศทาง ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปลผล
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมากำหนดกลยุทธ์ที่เป็นเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายในของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมิน คัดเลือก ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์								
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปลผล
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิดผสานความคิดจากแนวนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประมวลแนวโน้มใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
ด้านการทำงานเป็นทีม								
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปลผล
3. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นส่วนรวมเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ								
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC	แปลผล
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่องค์การได้ตั้งไว้อย่างมีระบบสอดคล้องกับหลักการบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) มีค่าตั้งแต่ 0.80–1.00

ตารางที่ ค.2 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก		ค่าความเชื่อมั่น	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.63	0.74	0.97	0.99
2	0.63	0.84	0.97	0.99
3	0.38	0.80	0.97	0.99
4	0.93	0.93	0.97	0.99
5	0.94	0.92	0.97	0.99
6	0.66	0.95	0.97	0.99
7	0.62	0.90	0.97	0.99
8	0.73	0.74	0.97	0.99
9	0.81	0.71	0.97	0.99
10	0.93	0.94	0.97	0.99
11	0.96	0.91	0.97	0.99
12	0.82	0.91	0.97	0.99
13	0.82	0.88	0.97	0.99
14	0.95	0.91	0.97	0.99
15	0.55	0.88	0.97	0.99
16	0.38	0.91	0.97	0.99
17	0.38	0.88	0.97	0.99
18	0.70	0.72	0.97	0.99
19	0.70	0.95	0.97	0.99
20	0.77	0.89	0.97	0.99
21	0.63	0.95	0.97	0.99
22	0.68	0.75	0.97	0.99
23	0.76	0.95	0.97	0.99
24	0.82	0.75	0.97	0.99
25	0.82	0.81	0.97	0.99
26	0.96	0.96	0.97	0.99
27	0.82	0.80	0.97	0.99
28	0.84	0.83	0.97	0.99
29	0.96	0.94	0.97	0.99
30	0.72	0.72	0.97	0.99
31	0.76	0.68	0.97	0.99

(ต่อ)

ตารางที่ ค.2 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก		ค่าความเชื่อมั่น	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
32	0.96	0.97	0.97	0.99
33	0.85	0.78	0.97	0.99
34	0.74	0.78	0.97	0.99
35	0.83	0.78	0.97	0.99

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่า ตั้งแต่ 0.38–0.96 และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่า ตั้งแต่ 0.68–0.97

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.97 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.99

ภาคผนวก ง

หนังสือราชการขอเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย



ภาคผนวก จ

ภาพประกอบการวิจัย



ภาพที่ จ.1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 นายสันติ หัดที ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 วันที่ 13 สิงหาคม 2568 เวลา 14.00 น.



ภาพที่ จ.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 นายจักรกฤษณ์ อนุฤทธิ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 วันที่ 7 สิงหาคม 2568 เวลา 13.00 น.



ภาพที่ จ.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 นายนิคม ไวบรรเทา ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศรีโกสุมวิทยามิตรภาพที่ 209 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 วันที่ 13 สิงหาคม 2568 เวลา 15.00 น.



ภาพที่ จ.4 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 นายสุรพล พิมพิลา ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 วันที่ 8 สิงหาคม 2568 เวลา 09.00 น.



ภาพที่ จ.5 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 นายทองใส วิทยา ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 วันที่ 6 สิงหาคม 2568 เวลา 08.30 น.



ภาพที่ จ.6 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 นายสงกรานต์ อุดทารุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนบรบือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วันที่ 14 สิงหาคม 2568 เวลา 11.00 น.

ภาคผนวก ฉ

คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1



คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับประยุกต์ใช้ตามบริบทสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ การจัดทำคู่มือฉบับนี้ได้สัมภาษณ์หาแนวทางการพัฒนาจากผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างดี การนำแนวทางไปใช้ในการพัฒนาโดยใช้คู่มือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ แบ่งเนื้อหาในการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ และหน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ 4) กระบวนการพัฒนาโดยการจัดกิจกรรมตามโมเดล 70:20:10 (Learning and Development Model) 3 วิธีการ คือ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง และ 5) การวัดและประเมินผล

ผู้วิจัยขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตลอดทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาคู่มือนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นแนวทางที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

สุภรัตน์ จันทะนนตรี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

คำนำ 218
สารบัญ 219
สารบัญตาราง 220
สารบัญภาพ 221
คำแนะนำการใช้คู่มือ 222
ส่วนที่ 1 บทนำ 223
1. หลักการและเหตุผล 223
2. วัตถุประสงค์ 224
3. เนื้อหาสาระ 224
4. กระบวนการพัฒนา 226
5. การวัดและประเมินผล 228
ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 230
หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ 230
หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 239
หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม 248
หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ 256
หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ 264
เอกสารอ้างอิง 273

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

1 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 227
2 ตัวชี้วัดของการกำหนดกลยุทธ์ 235
3 ตัวชี้วัดของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 244
4 ตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม 253
5 ตัวชี้วัดของการคิดเชิงกลยุทธ์ 261
6 ตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์ 269

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

1 คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 229

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

คำแนะนำการใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. คำแนะนำในการใช้คู่มือ

การดำเนินการตามคำแนะนำในการใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับคำแนะนำการใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 5) การมีวิสัยทัศน์

1.2 ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด

1.3 ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา

1.4 จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ

1.5 ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้

1.6 ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรดำเนินการตามเนื้อหา กระบวนการ หรือกิจกรรมที่เสนอแนะตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อให้ได้มาตรฐาน และให้ตรงกับการดำเนินการในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ส่วนที่ 1 บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ถือเป็นแนวคิดสำคัญที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้นำสามารถคิดเชิงระบบ มองการณ์ไกล สร้างสมดุลระหว่างการจัดการเชิงปฏิบัติการกับการวางแผนระยะยาว อันเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สำหรับสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงทำหน้าที่บริหารงานประจำวัน แต่ยังต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน การบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทของการบริหารสถานศึกษานั้น แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก ประกอบด้วย ผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่ควบคุม ผู้นำที่รักษาสถานภาพเดิม ผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่มีส่วนร่วม และ ผู้บริหารกระบวนการ ซึ่งแต่ละแบบจะมีคุณสมบัติ วิธีการทำงานที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและความต้องการในการควบคุมของแต่ละสถานการณ์ การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม คาดการณ์แนวโน้มอนาคต ปรับทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา และความต้องการของสังคม

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว การพัฒนา ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม ตลอดจนการใช้ภาวะผู้นำเพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผล แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นวิธีการในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมการคิดเชิงกลยุทธ์ และการมีวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 3 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. เพื่อสามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. เนื้อหาสาระ

หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนาดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเสริมทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนกำหนดกลยุทธ์

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในที่มีมาตรฐานและครอบคลุม

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ประกอบการวางแผน และกำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีเหตุผล

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น และแม่นยำ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจริงจากระบบฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานครอบคลุมมาเป็นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งใช้กรณีศึกษาสถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น แม่นยำ ทั้งหมดนี้จะช่วยกำหนดกลยุทธ์ ขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนาดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทักษะการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีขั้นตอน และติดตามผลได้

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกฝนการสื่อสารกลยุทธ์สร้างความเข้าใจ และความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน

ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมทักษะในการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พัฒนาการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สื่อสารกลยุทธ์อย่างชัดเจน และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนาดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจบุคลากรมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบในงาน

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำความเข้าใจความสามารถ ความถนัด และทักษะของบุคลากร เพื่อมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมทั้งติดตามและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำระดับกลางถือเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ และการส่งเสริมทักษะของสมาชิกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมสร้างความรับผิดชอบ และความร่วมมือในองค์กร

หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนาดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกทักษะวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้าน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูล หลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้านเพื่อเข้าใจปัญหาและโอกาสอย่างชัดเจน สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด และ

วางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งใช้ข้อมูลหลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ

หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ กำหนดกรอบเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนาดังนี้

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา

5.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และเสริมแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด เสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

4. กระบวนการพัฒนา

คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้จากการรวบรวมความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนา และบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 กำหนดกิจกรรมดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การดำเนินการพัฒนา	กระบวนการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา
ระยะที่ 1 กิจกรรมก่อนการพัฒนา	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา หรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับเนื้อหาการพัฒนา 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 5) การมีวิสัยทัศน์	11
ระยะที่ 2 กิจกรรมระหว่างการพัฒนา	การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Training) 1. กิจกรรมการปฐมนิเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน และเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาเข้าใจวัตถุประสงค์และมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการอบรมมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถกำหนดเป้าหมาย หรือผลที่คาดหวังมีส่วนร่วมในกิจกรรม และปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม 2. กิจกรรมการบรรยายความรู้ และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนาองค์ความรู้ตามเนื้อหา 5 หน่วย คือ 2.1 หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ 2.2 หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2.3 หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม 2.4 หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ 2.5 หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ 3. กิจกรรมการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมหรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ	6
	การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (Site Visit) 1. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล มีประสบการณ์ มีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ หรือสถานศึกษาต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การศึกษาเอกสารหรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง	12
	การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) 1. กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปรายการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา	23

(ต่อ)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

การดำเนินการพัฒนา	กระบวนการพัฒนา	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา
ระยะที่ 3 กิจกรรมหลังการพัฒนา	1. เพื่อให้การพัฒนาเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพโดยหลังกิจกรรมการพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว มีการกำกับติดตาม นิเทศในช่วงหลังการพัฒนา 2. มีการทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR) และวัดผลประเมินผล	8

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวัดและประเมินผลกิจกรรมก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

ระยะที่ 2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การประเมินใบงาน

ระยะที่ 3 การวัดและประเมินผลกิจกรรมหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ส่วนที่ 2 การวัดและประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้เข้าร่วมการพัฒนา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนา และร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

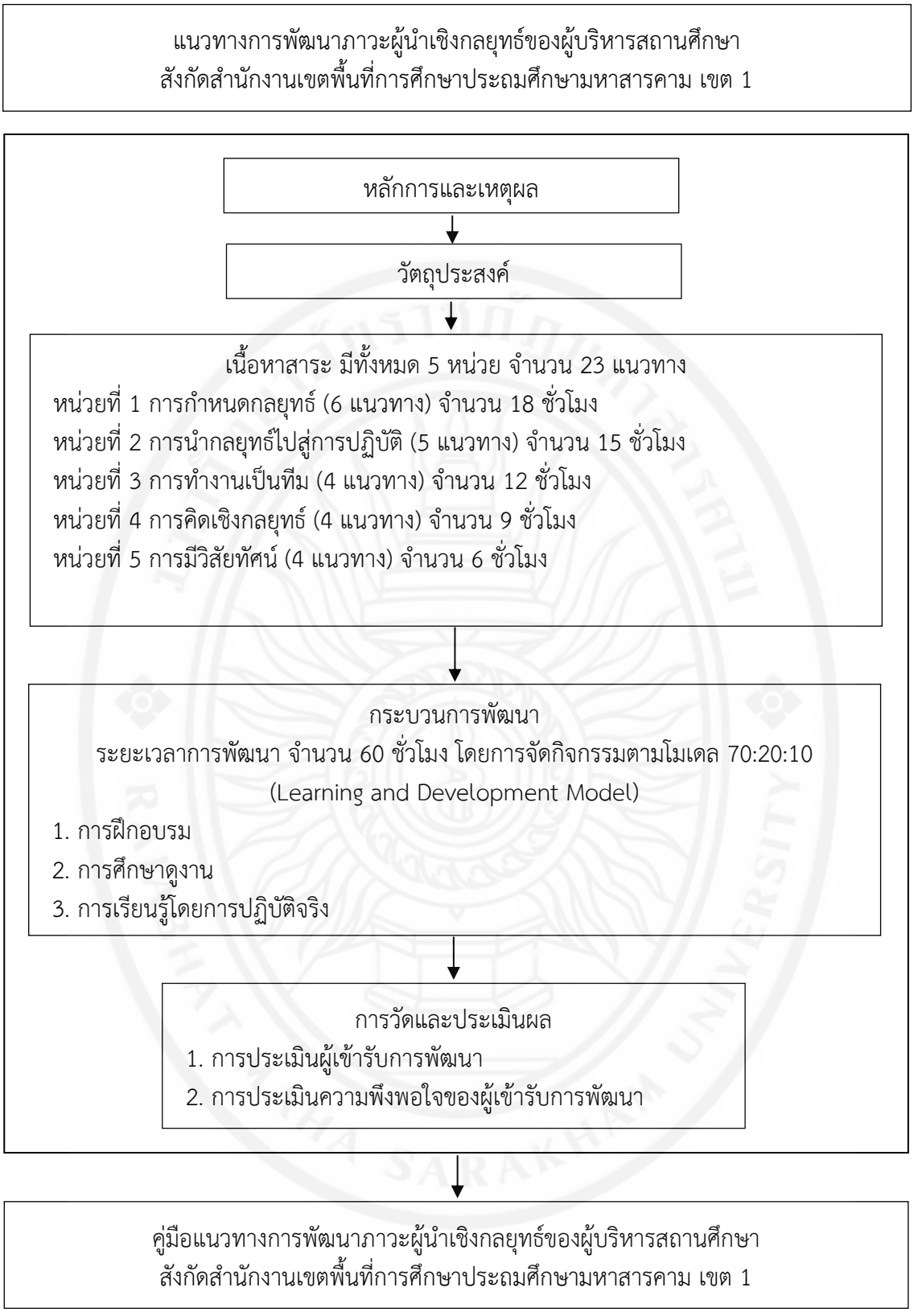
2. ผ่านการวัดและประเมินผลระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3. มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 โดยแบ่งคะแนน ดังนี้

3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน



ภาพที่ 1 คู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ส่วนที่ 2
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
(จำนวน 18 ชั่วโมง)

1. หลักการและเหตุผล

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนย่อมทำให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิผล

นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเป็นเอกภาพของบุคลากรภายในองค์กร โดยเป็นกรอบแนวทางที่ทุกฝ่ายสามารถยึดถือ ปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และรักษาความยั่งยืนในระยะยาว

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์จึงมีความจำเป็น เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรในการเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์

3. เนื้อหาสาระ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจริงจากระบบฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานครอบคลุมมาเป็นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งใช้กรณีศึกษาสถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น แม่นยำ ทั้งหมดนี้จะช่วยกำหนดกลยุทธ์ ขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

4. กระบวนการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (Training) จำนวน 2 ชั่วโมง

4.1.1 การบรรยายให้ความรู้ เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจริงจากระบบฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานครอบคลุมมาเป็นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น แม่นยำ ทั้งหมดนี้จะช่วยกำหนดกลยุทธ์ ขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน”

4.1.2 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหา และแนวทางการพัฒนา

4.1.3 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์

4.1.4 ทำใบกิจกรรมที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit) จำนวน 4 ชั่วโมง

4.2.1 ศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) ในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หรือสถานศึกษาต้นแบบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์

4.2.2 การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์

4.2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากร หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) จำนวน 12 ชั่วโมง

4.3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์

4.3.2 กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

4.3.3 กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิด และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.4 กิจกรรมการอภิปราย และการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

4.3.5 การกำกับติดตาม นิเทศในช่วงหลังการพัฒนา การทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวัดและประเมินผลกิจกรรมก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

ระยะที่ 2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ และการประเมินใบงาน

ระยะที่ 3 การวัดและประเมินผลกิจกรรมหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ส่วนที่ 2 การวัดและประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้เข้าร่วมการพัฒนา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนา และร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2. ผ่านการวัดและประเมินผลระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3. มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 โดยแบ่งคะแนน ดังนี้

3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้
การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

---

1. ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การเลือกวิธีทำงานอย่างมีทิศทางอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แนวทางการพัฒนาหรือกลยุทธ์ริเริ่ม

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554, น. 21) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาสร้างเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้อง ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร

วิราพร ดีบุญมี (2557, น. 198–205) ได้อธิบายว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับทราบโดยการวิเคราะห์ทบทวนสถานการณ์ขององค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือการพิจารณา ถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการบรรลุ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวเนื่องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทาง ความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ถึงแม้ว่าการกำหนดกลยุทธ์หรือการสร้างกลยุทธ์จะเป็นงานที่ยาก และต้องเป็นไปตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องอาศัยคุณลักษณะหรือความสามารถเฉพาะของผู้บริหารในการดำเนินการ ผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติให้ได้เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

วีรณัฐ ทิมย้ายงาม (2556, น. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การระดมความคิดของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา พิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ของสถานศึกษา กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์หน้าที่ กำหนดกลยุทธ์โดยดูจากจุดอ่อน จุดแข็ง กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ มีการวางแผนภาพความสำเร็จที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า แล้วนำมาวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดกำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา แล้วระบุแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายและมีการปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดและกำหนดกลยุทธ์ การประเมิน คัดเลือก และปรับกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้จะถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตโดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาจัดทำกลยุทธ์ในระดับ และรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

วิราพร ดีบุญมี (2557, น. 204–205) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับกระบวนการกำหนดกลยุทธ โดยใช้กระบวนการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาระบบกลไกการกำกับ ติดตาม ช่วยเหลือการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาตัวชี้วัดในแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

Martha Golensky and Mark Hager (2020) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ความสามารถในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะสอบถามความคิดเห็นกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่า พยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มา

การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตการประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงตามรักสาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าประสงค์
6. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเพียงพอของทรัพยากร การจะเผชิญหน้ากับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวมความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ การติดต่อผู้รับบริการ และความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดของการกำหนดกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การกำหนดกลยุทธ์	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดและกำหนดกลยุทธ์ การประเมินคัดเลือก และปรับกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการวางแผนอย่างมีทิศทาง 2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะในการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดมากำหนดกลยุทธ์ 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินคัดเลือก ปรับกลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์

การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีแนวทางในการพัฒนา 6 แนวทาง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมเสริมทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนกำหนดกลยุทธ์

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในที่มีมาตรฐานและครอบคลุม

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ประกอบการวางแผน และกำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีเหตุผล

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ

3.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น และแม่นยำ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจริงจากระบบฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานครอบคลุมมาเป็นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งใช้กรณีศึกษาสถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น แม่นยำ ทั้งหมดนี้จะช่วยกำหนดกลยุทธ์ ขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

ใบกิจกรรมที่ 1
หน่วยที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์?

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรมีการส่งเสริมทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าควรมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในที่มีมาตรฐาน และครอบคลุม อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าควรมีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประกอบการวางแผนและกำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีเหตุผล อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าควรมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าควรมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าควรมีการใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลองพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ ปรับแผนกลยุทธ์ได้อย่างยืดหยุ่น และแม่นยำ อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) (จำนวน 15 ชั่วโมง)

1. หลักการและเหตุผล

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร แม้การกำหนดกลยุทธ์จะมีความรอบคอบ เหมาะสมเพียงใด หากขาดกระบวนการนำนโยบาย และแนวทางไปสู่การปฏิบัติที่เป็นระบบ ย่อมทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้

กระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอน กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่เพียงพอ รวมถึงต้องมีระบบติดตามประเมินผล ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมาย และทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากนี้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติยังมีความสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจร่วม และความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ การสื่อสารที่ชัดเจน การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ที่วางไว้ อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความคล่องตัวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. เนื้อหาสาระ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมทักษะในการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พัฒนาการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สื่อสารกลยุทธ์อย่างชัดเจน และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

4. กระบวนการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (Training) จำนวน 1 ชั่วโมง

4.1.1 การบรรยายให้ความรู้ เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมทักษะในการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พัฒนาการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สื่อสารกลยุทธ์อย่างชัดเจน และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน”

4.1.2 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหา และแนวทางการพัฒนา

4.1.3 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4.1.4 ทำใบกิจกรรมที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit) จำนวน 2 ชั่วโมง

4.2.1 ศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) ในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หรือสถานศึกษาต้นแบบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4.2.2 การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4.2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากร หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) จำนวน 12 ชั่วโมง

4.3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4.3.2 กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

4.3.3 กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิด และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.4 กิจกรรมการอภิปราย และการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4.3.5 การกำกับติดตาม นิเทศในช่วงหลังการพัฒนา การทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวัดและประเมินผลกิจกรรมก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

ระยะที่ 2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ และการประเมินใบงาน

ระยะที่ 3 การวัดและประเมินผลกิจกรรมหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผล การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ส่วนที่ 2 การวัดและประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้เข้าร่วมการพัฒนา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนา และร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด
2. ผ่านการวัดและประเมินผลระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
3. มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 โดยแบ่งคะแนน ดังนี้

3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

---

1. ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, น. 42) ให้แนวคิดไว้ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ การปฏิบัติตามแผน และระบบการควบคุม ซึ่งถือว่าเป็นขั้นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ซึ่งจะประสบความสำเร็จโดยการประยุกต์ ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, น. 272) ได้ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร ถึงจะทำให้กิจการของเรามีการปฏิบัติไปตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องการได้

ฉลวย คงแป้น (2558, น. 45) ได้ให้ความหมาย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กรหรือหน้าที่ขององค์กรการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม กระบวนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนกลยุทธ์กระบวนการเหล่านี้ประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารต่าง ๆ ที่จำเป็นในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้เคลื่อนไหว กำหนดวิธีการควบคุมกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จขององค์กร

Pearec and Robinson (2005, p. 335) ได้ให้ความหมายของคำว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การแปรเปลี่ยนความคิดด้านกลยุทธ์ออกมาในรูปของการปฏิบัติงานขององค์การ

Herbiniak (2008, p. 20) ได้ให้ความหมายของคำว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน หรือเป็นชุดของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งเสริมให้องค์การหนึ่ง ๆ สามารถเลือกกลยุทธ์และขับเคลื่อนไปสู่รูปธรรมได้หากปราศจากแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาอย่างดี ย่อมไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนและภาพรวมขององค์การ พร้อมทั้งกำหนดแผนดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรเปิดรับความรู้ใหม่ ปรับตัวได้ดี และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานเสมอ

2. ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไว้ดังนี้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, น. 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไว้ว่า ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความพร้อม จะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้ง่ายทำให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขแผนกลยุทธ์และปรับแผนนั้นให้เหมาะสม ขึ้นมาได้

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, น. 195) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่ามีความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ ผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในกลายเป็นความจริงโดยแยกประเภทผู้นำออกตามระกับความมีวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ

Martha Golensky and Mark Hager (2020) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implements Strategy) ว่าเป็นสิ่งที่เป็นอุปสรรคปัญหาที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก การปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับเครื่องมือหลายชนิด หรือส่วนขององค์กรหลายส่วนที่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ใช้เข้าหา กัน ผู้นำที่หนักเน้นเป็นบุคคลสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีความสำคัญ คือ ตัวช่วยสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์นั้น ๆ สมบูรณ์แบบ ช่วยให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในอนาคตได้

3. องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไว้ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552, น. 52) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหรือนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน มีองค์ประกอบดังนี้ 1) การจัดสรรทรัพยากร 2) การปรับโครงสร้างองค์การ 3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4) การกระจายกลยุทธ์

ทวีวรรณ อินดา (2552, น. 286-289) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย 8 องค์ประกอบดังนี้ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์การ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 8) การจูงใจ

Kaplan and Norton (อ้างถึงใน พนัส จันทร์ศรีทอง, 2555, น. 29) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณค่าซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ 1) ผลการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน 2) ความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมาย 3) กระบวนการภายใน 4) ทุนนามธรรม 5) วัตถุประสงค์เชื่อมโยงกัน

Robert (2013, pp. 34-35) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ขั้นตอนการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) 2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น 3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 4) ขั้นตอนการกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)

Wheelen and Hunger (2002) ได้กล่าวว่า “การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านการจัดทำโครงการการจัดงบประมาณ และกำหนดวิธีการปฏิบัติ”

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยการจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้างและระบบองค์การ รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและกระจายกลยุทธ์อย่างเหมาะสม ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การ การบริหารความขัดแย้ง และการจูงใจบุคลากร พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกัน การจัดทำแผนปฏิบัติการและการติดตามผลจึงเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้สำเร็จ

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนและภาพรวมขององค์การ พร้อมทั้งกำหนดแผนดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรเปิดรับความรู้ใหม่ ปรับตัวได้ดี และมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานเสมอ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดสรรทรัพยากร ใช้ศักยภาพขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4. ผู้บริหารสถานศึกษานำความสามารถของบุคลากรในองค์การใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแปลงกลยุทธ์ นำนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม 7. ผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ดูดซับความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา 8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีแนวทางในการพัฒนา 5 แนวทาง ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทักษะการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีขั้นตอน และติดตามผลได้

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกฝนการสื่อสารกลยุทธ์สร้างความเข้าใจ และความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน

ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมทักษะในการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม พัฒนาการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สื่อสารกลยุทธ์อย่างชัดเจน และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

ใบกิจกรรมที่ 2

หน่วยที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ?

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรมีการเสริมสร้างทักษะการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีขั้นตอน และติดตามผลได้ อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าควรมีการฝึกกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ พร้อมวางแผนกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าควรมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าควรมีการพัฒนาทักษะนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าควรมีการฝึกฝนการสื่อสารกลยุทธ์สร้างความเข้าใจ และความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
(จำนวน 12 ชั่วโมง)

1. หลักการและเหตุผล

การทำงานเป็นทีมเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากทีมงานเป็นการรวมพลังของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่แตกต่างกัน เพื่อนำมาประสาน ใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นระบบ กระบวนการทำงานแบบทีมจึงเอื้อต่อการแบ่งปันความคิดเห็น การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการตัดสินใจที่รอบคอบมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในเป้าหมายขององค์กร ส่งผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ ความผูกพันต่อการทำงาน อีกทั้งยังช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน เพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ และทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร ความเป็นผู้นำ การแก้ไขข้อขัดแย้ง การสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืน

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการทำงานเป็นทีม จึงมีความจำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสร้างความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม

3. เนื้อหาสาระ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำความเข้าใจความสามารถ ความถนัด และทักษะของบุคลากร เพื่อมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมทั้งติดตามและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำระดับกลางถือเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ และการส่งเสริมทักษะของสมาชิกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมสร้างความรับผิดชอบ และความร่วมมือในองค์กร

4. กระบวนการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (Training) จำนวน 1 ชั่วโมง

4.1.1 การบรรยายให้ความรู้ เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และ

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำความเข้าใจความสามารถ ความถนัด และทักษะของบุคลากร เพื่อมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมทั้งติดตามและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำระดับกลางถือเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ และการส่งเสริมทักษะของสมาชิกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมสร้างความรับผิดชอบ และความร่วมมือในองค์กร”

4.1.2 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหา และแนวทางการพัฒนา

4.1.3 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

4.1.4 ทำใบกิจกรรมที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit) จำนวน 2 ชั่วโมง

4.2.1 ศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) ในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หรือสถานศึกษาต้นแบบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

4.2.2 การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

4.2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากร หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) จำนวน 9 ชั่วโมง

4.3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

4.3.2 กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

4.3.3 กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิด และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.4 กิจกรรมการอภิปราย และการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมไปสู่การปฏิบัติ

4.3.5 การกำกับติดตาม นิเทศในช่วงหลังการพัฒนา การทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวัดและประเมินผลกิจกรรมก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

ระยะที่ 2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ และการประเมินใบงาน

ระยะที่ 3 การวัดและประเมินผลกิจกรรมหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผล การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ส่วนที่ 2 การวัดและประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้เข้าร่วมการพัฒนา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนา และร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด
2. ผ่านการวัดและประเมินผลระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
3. มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 โดยแบ่งคะแนน ดังนี้

3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

---

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564, น. 4) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน

Woodcock (1989, p. 8) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดการกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและมีความสุขสนุกสนานในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรและจัดสรรงานตามความสามารถ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจนส่งเสริมความสามัคคี ออกแบบกิจกรรมเพื่อประเมินองค์การ และมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

2. ความสำคัญของการทำงานเป็นที่ม

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

ณัฐพล สีจาด และอุไร สุทธิแย้ม (2564, น. 1-12) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในกลุ่มบริหารวิชาการ และพบว่า การทำงานเป็นทีมมีส่วนช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ ครูที่ทำงานเป็นทีมจะมีทักษะการสื่อสารและความร่วมมือที่ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม ดังนั้น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจึงไม่เพียงช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการบ่มเพาะทักษะชีวิต และทักษะอาชีพที่จำเป็นต่อบุคคลในโลกยุคใหม่

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564, น. 5) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่มีประโยชน์ อีกทั้งยังเป็นบทบาทที่สำคัญกับการทำงานในปัจจุบัน ที่ต้องอาศัยการทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติภารกิจ ที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วในการแข่งขันเพื่อส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า

พันโทนิติศักดิ์ เชื่อมวราศาสตร์ และชวาลา ยิ่งทวีศักดิ์ (2565, น. 45-56) ซึ่งชี้ว่า “การสร้างทีมงาน” ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีเป้าหมายร่วมกันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายหรือเทคโนโลยี องค์กรที่มีทีมงานที่แข็งแรงจึงสามารถ “ปรับตัวได้เร็วกว่า” และ “แข่งขันได้มากกว่า” องค์กรที่ทำงานแบบแยกส่วน

Mathieu, Gallagher, Domingo and Klock (2019, pp. 17-46) กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลผลิตขององค์กร เนื่องจากกระบวนการทำงานร่วมกันเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหามีคุณภาพมากขึ้น ทีมงานที่มีการสื่อสารที่ดีและมีเป้าหมายร่วมกันสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน และสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานแบบรายบุคคล

Alcover, Gil, Rico and Barrasa (2022, pp. 145-162) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะการทำงาน ของบุคคล โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งสังคมและองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความสามารถด้าน “Soft Skills” ไม่ว่าจะเป็น การสื่อสาร (Communication) การฟังอย่างเข้าใจ (Active Listening) การประนีประนอม (Compromise) การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Collaboration) การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมที่เปิดโอกาสให้บุคคล ฝึกการปรับตัว การเข้าใจผู้อื่น และการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งล้วนเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและเติบโตในโลกการทำงานยุคใหม่ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว กล่าวได้ว่า “การทำงานเป็นทีม” ไม่เพียงส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา “มนุษย์ที่มีคุณภาพ” ให้สามารถทำงานและดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสร้างสรรค์

Forbes (2023) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เนื่องจากทีมงานที่มีความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การมีวัฒนธรรมทีมที่เข้มแข็งยังช่วยเสริมสร้าง ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ ความคล่องตัว (Agility) ภายในองค์กร ทำให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ ปรับตัว และร่วมมือกันแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ช่วยลดเวลาการปฏิบัติงาน และยังมีส่วนในการดึงความสามารถของบุคลากรในทีมออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550, น. 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้ 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน 2) การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 3) การร่วมมือพร้อมใจกันในการทำงาน 4) การแบ่งงานและทำตามความสามารถ 5) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 6) ความเข้าใจซึ่งกันและกัน

Woodcock (1989, pp. 75-116) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้ 1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 2) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 3) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน 4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งสร้างสรรค์ 5) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม 6) ภาวะ

ผู้นำที่เหมาะสม 7) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน 8) พัฒนาคน 9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม 10) การกำหนดบทบาทสมาชิกอย่างชัดเจน 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

Parker (1990) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) บรรยากาศในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ 3) การมีส่วนร่วม 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน 5) ความไม่เห็นด้วยทางบวก 6) ความเห็นพ้องกัน 7) การสื่อสารที่เปิดเผย 8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน 9) ภาวะผู้นำร่วม 10) ความสัมพันธ์กับภายนอก 11) รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่หลากหลาย 12) การประเมินผลตนเอง

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีเป้าหมายร่วมกัน ความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการสื่อสารที่ดี รวมถึงบทบาทหน้าที่ชัดเจนและภาวะผู้นำที่เหมาะสม นอกจากนี้ควรส่งเสริมการยอมรับความแตกต่าง การพัฒนาสมาชิก และการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทีมสามารถใช้ทรัพยากรได้เต็มศักยภาพและเผชิญปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การทำงานเป็นทีม	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ที่แสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรและจัดสรรงานตามความสามารถ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจนส่งเสริมความสามัคคี ออกแบบกิจกรรมเพื่อประเมินองค์การ และมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สร้างค่านิยม ให้แก่องค์การ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารภายในทีมที่ดี 4. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งลักษณะของงานตามความสามารถของสมาชิกในองค์การได้อย่างเหมาะสม 6. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสามัคคีขององค์การ 7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบองค์การให้เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม

การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม มีแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจบุคลากรมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมติดตามและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในงาน

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำความเข้าใจความสามารถ ความถนัด และทักษะของบุคลากร เพื่อมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมทั้งติดตามและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำระดับกลางถือเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการบริหารทีมอย่างมืออาชีพ และการส่งเสริมทักษะของสมาชิกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมสร้างความรับผิดชอบ และความร่วมมือในองค์กร

ใบกิจกรรมที่ 3
หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม?

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าควรมีการทำความเข้าใจบุคลากรมอบหมายงานตามศักยภาพ พร้อมติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าควรมีการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีทักษะการบริหารจัดการทีมอย่างมืออาชีพ อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าควรมีการสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบในงาน อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
(จำนวน 9 ชั่วโมง)

1. หลักการและเหตุผล

การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นทักษะที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง การคิดเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองภาพรวม วิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน และประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กร ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง แนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ การคิดเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์ สามารถคาดการณ์โอกาส ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งออกแบบแนวทางในการรับมือกับความท้าทายได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ยังช่วยส่งเสริมการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ หลักฐานเชิงประจักษ์มาสนับสนุนการตัดสินใจ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

3. เนื้อหาสาระ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้านเพื่อเข้าใจปัญหาและโอกาสอย่างชัดเจน สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งใช้ข้อมูลหลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ

4. กระบวนการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (Training) จำนวน 1 ชั่วโมง

4.1.1 การบรรยายให้ความรู้ เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้านเพื่อเข้าใจปัญหาและโอกาสอย่างชัดเจน สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งใช้ข้อมูลหลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ”

4.1.2 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหา และแนวทางการพัฒนา

4.1.3 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

4.1.4 ทำใบกิจกรรมที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit) จำนวน 2 ชั่วโมง

4.2.1 ศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) ในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หรือสถานศึกษาต้นแบบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

4.2.2 การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

4.2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากร หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) จำนวน 6 ชั่วโมง

4.3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

4.3.2 กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

4.3.3 กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษาดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิด และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.4 กิจกรรมการอภิปราย และการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4.3.5 การกำกับติดตาม นิเทศในช่วงหลังการพัฒนา การทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวัดและประเมินผลกิจกรรมก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

ระยะที่ 2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ และการประเมินใบงาน

ระยะที่ 3 การวัดและประเมินผลกิจกรรมหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผล การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ส่วนที่ 2 การวัดและประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้เข้าร่วมการพัฒนา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนา และร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2. ผ่านการวัดและประเมินผลระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3. มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมิน ร้อยละ 80 โดยแบ่งคะแนน ดังนี้

3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้
การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

---

1. ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเป็นกระบวนการทางสมองหรือการจัดระบบและรูปแบบใหม่ของประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วให้เข้ากับสภาพการณ์ปัจจุบัน การคิดมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการจำการรับรู้และเชาว์ปัญญา ซึ่งนักจิตวิทยาได้กล่าวถึงลักษณะเหล่านี้โดยรวมว่า การรู้คิด (Cognition) และการกำหนดรู้ที่เกิดจากประสาทสัมผัสทั้งห้า แม้ว่าการคิดจะเชื่อมโยงประสบการณ์ในอดีตกับปัจจุบัน แต่การคิดและการกำหนดรู้ก็ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด เนื่องด้วยการคิดเป็นการปรุงแต่งขั้นสูงที่เกิดขึ้นต่อจากการกำหนดรู้ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นการคิดในภาพองค์รวมเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในอนาคต รวมทั้งแนวทางหลักในการบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและวิสัยทัศน์

พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 187) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายความว่าเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารทำเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง วิธีการในการแข่งขัน รวมทั้ง ทำให้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแตกต่างจากในปัจจุบันและการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นควรจะต้องมีลักษณะที่เป็นองค์รวม (Conceptual) เป็นระบบ (System-Oriented) มีทิศทางที่ชัดเจน (Directional) และมองโอกาส (Opportunistic)

สิปปนนท์ เกตุทัต (2553, คำนิยม) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า การผสมผสานกันศาสตร์และศิลป์ของการหาทางเลือกต่าง ๆ แล้ววางทิศทางกระบวนการ และการดำเนินการมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายนี้อาจเป็นการเอาชนะคู่ต่อสู้ หรือตามโจทย์การพัฒนาที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจน หัวใจสำคัญอยู่ที่การเข้าใจนวัตกรรมสภาพแวดล้อม เข้าใจ จุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง เข้าใจโอกาสความเสียงและภัยคุกคามอันอาจจะเกิดขึ้นได้ ทางเลือกต่าง ๆ นั้นอาจผิดแผกแตกต่างที่เคยปฏิบัติกันมาโดยสิ้นเชิง

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554, น. 17) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะเช่นไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้เช่นไรบ้าง นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนเช่นไร

มาตา แก้วเซ่ง (2559, น. 50) ได้ให้ทัศนะว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการ และการวางแผนอย่างเป็นขั้น เป็นตอน มีการเชื่อมโยง การบูรณาการและต้องมีสติชัดเจนและเชิงรุก และเปรียบเทียบโอกาส ความเป็นไปได้ เพื่อการตัดสินใจให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

อรุณี อัตกลับ (2561, น. 119) ได้ให้ความหมายความคิดเชิงกลยุทธ์ว่า คือ กระบวนการคิดหรือชุดความคิด ที่เหมือนเป็นนามธรรม เป็นความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล การคิดเป็นการปรุงแต่งขั้นสูงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดรู้ การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดในภาพองค์รวมเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในอนาคต ซึ่งลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์นี้เป็นลักษณะและความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละคน

Lawrence (1999, p. 4) ให้ข้อสรุปว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า เป็นการคิดที่มีการจัดระเบียบมีพลังอำนาจและสามารถให้เกิดการกระทำที่ดีมีความท้าทายและมีทางเลือกในการคิดสิ่งใหม่ ๆ

O'Shannassy (1999, pp. 63-78) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า เป็นกลวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีความการยืดหยุ่นและมีความคิดรวบยอดในการบริหาร จัดการในอนาคตขององค์กรและกลุ่มบุคคล

Baloch (2010, pp. 3-4) ให้ข้อสรุปว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่าเป็น กระบวนการคิดและการฝึก เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ การเชื่อมโยง การผสมผสานกันเพื่อการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทิศทางของการใช้ทรัพยากรต้องมีสติชัดเจนและเชิงรุก และกำหนดโดเมน สำหรับการแข่งขันที่ได้เปรียบคู่แข่ง ศึกษากระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ภายในข้อมูลภายนอก การสังเคราะห์คุณภาพของความคิดเห็นและการรับรู้ใน การพัฒนากลยุทธ์ที่มีโอกาสสำหรับความสำเร็จมากขึ้น

Martha Golensky and Mark Hager (2020) ได้กล่าวถึง การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่นความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ในการจดจำหรือเรียนรู้และการรับรู้ความน่าจะเป็นของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากโดยมีความอย่างเข้าใจถ่องแท้ และมีทักษะในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปออกแบบและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

กล่าวโดยสรุป การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายความว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการที่มีกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน เป็นกระบวน การวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการมองการณ์ไกล มีการเชื่อมโยงความคิดและผสมผสานความคิดได้เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

ตารางที่ 5 ตัวชี้วัดของการคิดเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การคิดเชิงกลยุทธ์	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการที่มีกระบวนการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการมองการณ์ไกล มีการเชื่อมโยงความคิดและผสมผสานความคิดได้ เป็นความคิดที่มีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนเพื่อสร้างกลยุทธ์ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล คิดเชิงกลยุทธ์ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงความคิด และผสานความคิด 6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลง พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกทักษะวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้าน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูล หลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้านเพื่อเข้าใจปัญหาและโอกาสอย่างชัดเจน สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งใช้ข้อมูลหลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ

ใบกิจกรรมที่ 4
หน่วยที่ 4 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์?

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรมีการฝึกทักษะวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมรอบด้านเพื่อเข้าใจปัญหา และโอกาสอย่างชัดเจน อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าควรมีวิธีการสร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าควรมีการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กร อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าควรมีการใช้ข้อมูล หลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นระบบอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
(จำนวน 6 ชั่วโมง)

1. หลักการและเหตุผล

การมีวิสัยทัศน์ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และอนาคตที่องค์กรต้องการมุ่งไป การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ลดความไม่แน่นอนในการทำงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังเป็นแรงบันดาลใจที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น มีความพร้อมที่จะร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรม เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลจะช่วยเปิดมุมมองใหม่ ๆ และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนารูปแบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งยังเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ความยั่งยืนขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน สร้างการมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงาน และช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิผล

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาในการกำหนดทิศทาง และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในอนาคต

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์

3. เนื้อหาสาระ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด เสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

4. กระบวนการพัฒนา

4.1 การฝึกอบรม (Training) จำนวน 1 ชั่วโมง

4.1.1 การบรรยายให้ความรู้ เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ตามกรอบเนื้อหาดังนี้ “ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน

เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด เสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร”

4.1.2 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมาย อธิบายถึงความเป็นมา และความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอทั้งในส่วนที่เป็นปัญหา และแนวทางการพัฒนา

4.1.3 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ (ตามความเหมาะสม) และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์

4.1.4 ทำใบกิจกรรมที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit) จำนวน 2 ชั่วโมง

4.2.1 ศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) ในสถานศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หรือสถานศึกษาต้นแบบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์

4.2.2 การแลกเปลี่ยนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์

4.2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ คำแนะนำหรือการสอนงานจากวิทยากร หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานเป็นที่ประจักษ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์

4.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learn by Experience) จำนวน 3 ชั่วโมง

4.3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์

4.3.2 กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

4.3.3 กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิด และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

4.3.4 กิจกรรมการอภิปราย และการนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

4.3.5 การกำกับติดตาม นิเทศในช่วงหลังการพัฒนา การทบทวนหลังกิจกรรม (After Action Review-AAR)

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวัดและประเมินผลกิจกรรมก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

ระยะที่ 2 การวัดและประเมินผลกิจกรรมระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ และการประเมินใบงาน

ระยะที่ 3 การวัดและประเมินผลกิจกรรมหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผล การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ส่วนที่ 2 การวัดและประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้เข้าร่วมการพัฒนา ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนา และร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด
2. ผ่านการวัดและประเมินผลระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
3. มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามคู่มือ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 โดยแบ่งคะแนน ดังนี้

3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน

3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน

3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

ใบความรู้
การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

---

1. ความหมายของวิสัยทัศน์

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2551, น. 2-3) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ การสร้างภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อ ผ่านข้อความที่บ่งบอกถึงปรัชญาความมุ่งหมายในอนาคตที่พึงประสงค์

แก้วเวียง นำนาผล (2554, น. 19) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ว่าเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายประการที่บุคคลหรือองค์กรมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นจะมีในอนาคตอาจเป็นการวางแผนที่คิดการณ์ใหญ่ และมองการณ์ไกล เพื่อกำหนดสภาพในอนาคตอันเป็น จุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กรที่แสดงสภาพดีที่สุด (The Best) หรือมากที่สุด (The Most) หรือ ยิ่งใหญ่ที่สุด (The Greatest)

ตะวัน สื่อกระแสร์ (2556, น. 124-125) ได้สรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด เพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558) ได้สรุป วิสัยทัศน์ ไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการคิดกำหนดวิสัยทัศน์และยังต้องเชื่อมโยงให้เข้ากับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องรังสรรค์วิสัยทัศน์ที่ทรงอำนาจ เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้สมาชิกในองค์การได้มองเห็นทิศทางและเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุได้

Beare & Bennis (1985, p. 107) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ คือ ภาพองค์การในอนาคต ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงน่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

David and Thomas (1989, p. 22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นเสมือนพิมพ์เขียวขององค์การซึ่งเราต้องการจะให้เป็นอนาคต และวิสัยทัศน์นั้นจะทำให้เราสามารถเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการนั่นได้

Martha Golensky and Mark Hager (2020) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement) เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้ระบุวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างแนวคิดโดยวิธีการใช้คำถาม

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ มีการวางแผนการดำเนินงาน กล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาดเป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และมีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

2. ความสำคัญการมีวิสัยทัศน์

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญการมีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจนเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

David and Thomas (1989, pp. 22-23) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีคุณค่าเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกทุกคนได้เข้าใจอย่างชัดเจน โดยเน้นที่ผลผลิต เป้าหมายและทิศทางการดำเนินการ

Barth (1991, p. 149) กล่าวว่าทุกโรงเรียน สถานศึกษาทุกแห่ง ควรจะต้องมีหรือสร้างวิสัยทัศน์เป็นของโรงเรียน เพราะวิสัยทัศน์ของโรงเรียนทำให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้บริหารโรงเรียนได้ทราบแนวพัฒนาของโรงเรียนในอนาคตว่าจะเดินไปในทิศทางใดและมียุทธวิธีใดที่จะทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้

Yukl (1998, p. 260) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรและเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริง มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดคืออะไรจะต้องทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้นมาจากการเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ มีความสำคัญในขับเคลื่อนองค์การ สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, น. 222) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ 2) ความสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ต่อบุคคลอื่น 3) ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมในทิศทาง ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, น. 19-22) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย และกำหนดสาระตามเป้าหมาย 2) ความสามารถในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและสาระนั้น 3) ความสามารถในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและสาระนั้น 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

Quigley (1995, p. 8) ได้จำแนกองค์ประกอบที่สำคัญของวิสัยทัศน์ออกเป็น 3 ประการ คือ 1) ค่านิยมหรือเป้าหมายร่วม ซึ่งอาจจะกำหนดขึ้นจากผู้นำองค์การหรือจากความคิดเห็นร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคนก็ได้รวมทั้งคุณค่า ความเชื่อหรือปรัชญาขององค์กร เป็นคุณค่าและความเชื่อว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรแก่การประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับการทำงานของบุคลากร 2) ภารกิจ ซึ่งจะต้องเป็นภารกิจที่นำไปปฏิบัติได้จริง และกำหนดเป็นแผนระยะยาวที่ชัดเจนและเป็นหน้าที่

รับผิดชอบหลักขององค์กร 3) เป้าหมาย ซึ่งมาจากการแปลความหมาย หรือขยายความค่านิยม และภารกิจออกมาเป็นกลยุทธ์และวิธีเชิงปฏิบัติ มีความเป็นรูปธรรม สมเหตุสมผล

DuBrin (2006, p. 96) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การสร้าง อธิบาย และถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน โดยต้องมีค่านิยมร่วม เป้าหมาย และภารกิจที่สามารถปฏิบัติได้จริง ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีแผนเชิงปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ตารางที่ 6 ตัวชี้วัดของการมีวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การมีวิสัยทัศน์	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ มีการวางแผนการดำเนินงาน กล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาดเป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และมีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมองภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การได้ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงาน 4. ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจออกนอกกรอบแบบชาญฉลาด 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังในการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์

การนำแนวทางไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีแนวทางในการพัฒนา 4 แนวทาง ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และเสริมแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด เสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร

ใบกิจกรรมที่ 5
หน่วยที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

<u>คำชี้แจง</u> ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มร่วมสนทนา และระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์?

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าควรมีการส่งเสริมการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าควรมีการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เทคโนโลยี และสังคม อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าควรมีการสนับสนุนการพัฒนาตนเองและบุคลากรทางการศึกษา อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าควรมีการพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และเสริมแรงบันดาลใจในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขององค์กร อย่างไร?

.....

.....

.....

.....

เอกสารอ้างอิง

แก้วเวียง นำนาผล. (2554). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา: แนวคิดสู่การปฏิบัติ*. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

ฉลวย คงแป้น, สฤษดิ์พงษ์ ลิมปิษเฐียร และชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนในโครงการโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาจังหวัดสงขลา. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*, *7*(2), 41-51.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่).* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐพล สีจาด และอุไร สุทธิแย้ม. (2564). การทำงานเป็นทีมของครูในการดำเนินงานกลุ่มบริหารวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สหวิทยาเขตเสรีไทย. *วารสารครุศาสตร์สาร มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 19(1), 1–12.

ตะวัน สื่อกระแสร์. (2556). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์,* 6(3), 124-125.

ทวีวรรณ อินดา. (2552). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,* 7(1), 25–38.

พสุ เดชะรินทร์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิชั่นพริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

พันโทนิติศักดิ์ เชื่อมวราศาสตร์ และชวาลา ยิ่งทวีศักดิ์. (2565). การสร้างทีมงาน. *วารสารสภาการสาธารณสุขชุมชน,* 4(2), 45–56.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ธิงค์บียอนด์บุ๊คส์.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ Life model = Operational leadership : Life model*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม. *วารสารครุศาสตร์,* 5(2), 65-75.

มาตา แก้วเซ่ง. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 6(1), 48–66.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. สืบค้นจาก https://dictionary.orst.go.th/

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น.

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์. (2554). *เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน.* ขอนแก่น: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). *แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน เอกสารประกอบการบรรยาย วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล.* (หน้า 2-31). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2550). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วิราพร ดีบุญมี. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแกน, 8*(3), 198–205.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติ การพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ.* ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2551). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สิปปนนท์ เกตุทัต. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ซัคเซสมีเดีย.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรุณี อัตกลับ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. *วารสารบริหารการศึกษา มศว,* 15(29), 112–122.

Alcover, C. M., Gil, F., Rico, R., & Barrasa, Á. (2022). The effects of teamwork on individual and organizational outcomes: A review of research and implications for human resource development. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 31(2), 145–162.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

DuBrin, A. J. (2006). *Leadership* (2nd ed). Boston: Houghton Mifflin Company.

Forbes. (2023). *Why teamwork is the key to adaptability and innovation in modern organizations*. Forbes Media.

Herbiniak, L. G. (2008). *Making Strategy Work : Leading Effective Execution and Change*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Martha Golensky & Mark Hager. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit*. Oxford: Oxford University.

Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17–46.

O'Leary, E. (2002). *10 minute guide to leadership* (2nd ed.). Indianapolis, In: A Pearson Education.

Quigley, J. V. (1995). VISION : *How Leaders Develop it share it and Sustain it*. New York: McGraw-Hil.

Robert, M. (2013). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: Haworth Press.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. New York: Addison-Wesley.

Woodcock, M. (1989). *Team development manual* (2nd ed.). Worcester, Great Britain: Billing & Son.

Yukl, G. (1998) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management,* 15, 251-289.

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

สุภรัตน์ จันทะนนตรี, ชยากานต์ เรืองสุวรรณ และกฤษกนก ดวงชาทม. (2569). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์,* 10(1), มกราคม-มิถุนายน.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายสุภรัตน์ จันทะนนตรี
วันเกิด 9 พฤศจิกายน 2528
ที่อยู่ปัจจุบัน 75 หมู่ 5 ตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม 44190
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนอนุบาลแกดำ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2551	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2558	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาวิชาคณิตศาสตรศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2569	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม