

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย



มัชฌิมา เตชะคฤหะ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER  
THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHIANG RAI



MATCHIMA TECHAKARUEHA

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษากาฐาผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงรราย

ของ มัชฌิมา เตชะคฤหะ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนต์นัถส มโนการณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. อาภาพรรณ ประทุมไทย)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** มัชฌิมา เตชะคุณุหะ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ดร. อาภาพรพรณ ประทุมไทย
- คำสำคัญ:** ผู้นำเชิงกลยุทธ์, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยจำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ปีการศึกษา 2566 จำนวน 313 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-test และการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ รองลงมา คือ ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์การ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**Title:** A STUDY OF STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHIANG RAI

**Author:** Matchima Techakarueha, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2023

**Advisor:** Dr. Arpapun Prathumthai

**Keywords:** Strategic leader, Leadership of the School Administrators

#### ABSTRACT

This objective of this study is to 1) study the strategic leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chiang Rai. 2) Compare strategic leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chiang Rai, categorized by position and work experience. The research sample consists of school administrators and teachers under the secondary educational service area office Chiang Rai in the academic year 2023, totaling 313 people. The research instrument used is a questionnaire with a Likert scale of 5 levels, with validity between 0.67–1.00 and a reliability is of 0.95. Statistical analysis includes frequency, percentage, mean, standard deviation, and hypothesis testing using t-tests and One-Way ANOVA for variance analysis. Research finding revealed that: 1) The strategic leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chiang Rai according to the opinions of school administrators and teachers, are generally rated highly. When considering specific aspects, it was found that the highest average score was in the aspect of organizational culture development, followed by the establishment of balanced organizational control. The aspect with the lowest average score was organizational resource development. 2) The results of comparing the level of strategic leadership status of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chiang Rai, categorized by position, revealed statistically significant differences in overall opinions at a significance level of 0.05. 3) The results of comparing the level of strategic leadership status of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chiang Rai, categorized by work experience, showed statistically significant differences in overall perceptions at a significant level of 0.05

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอิงจาก ดร.อาภาพรรณ ประทุมไทย อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้า ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณบดี และคณาจารย์ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ ดร.นริศรา เสือคล้าย และนางสาวกัญชลิษา จันทินอก ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่คำ จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ที่กรุณาตรวจสอบปรับปรุงและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ให้สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัว และกัลยาณมิตรทุก ๆ ท่าน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนนิสิตสาขาบริหารการศึกษาที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน และคอยให้กำลังใจตลอดมา จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ขอขอบคุณบทเพลงจากศิลปินคนโปรดที่คอยปลอบประโลมจิตใจมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ที่มีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอมอบแต่บุพการี คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

มัชฌิมา เตชะศฤหะ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	14
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	36
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	37



เครื่องมือในการเก็บข้อมูล .....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	40
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	41
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	42
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	43
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	43
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย .....	44
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่งและ ประสบการณ์ในการทำงาน.....	52
บทที่ 5 บทสรุป.....	55
สรุปผลการวิจัย .....	55
อภิปรายผลการวิจัย .....	56
ข้อเสนอแนะ.....	59
บรรณานุกรม .....	61
ภาคผนวก .....	65
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญ.....	66
ภาคผนวก ข ผลตรวจค่าสอดคล้องข้อคำถามกับเนื้อหาที่มุ่งวัดของแบบสอบถาม เพื่อการ วิจัย (Item Congruence Index: IOC).....	67
ภาคผนวก ค รายงานหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย .....	72
ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out).....	73
ภาคผนวก จ รายงานหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย .....	74
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	75
ภาคผนวก ช แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป.....	80

ประวัติผู้วิจัย .....86



## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	26
ตาราง 2 แสดงการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	37
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	43
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม.....	44
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการกำหนดทิศทาง ขององค์การ.....	45
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการจัดตั้งควบคุม องค์การให้สมดุล.....	47
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการพัฒนาทรัพยากรใน องค์การ.....	48
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการมีความคิดความ เข้าใจระดับสูง.....	49
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการสร้างวัฒนธรรม องค์การ.....	51
ตาราง 10 แสดงผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง.....	52

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการทำงาน .....53

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ใน  
การทำงาน .....53

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe') ของ  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....54



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	36
-----------------------------------	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต ประกอบกับแรงกดดันจากภายในประเทศ การติดกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ทิศนคติความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ การเกิดความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม การขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทย สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนเพื่อสนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอีก 20 ปีข้างหน้า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) การศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา ส่งเสริม และปลูกฝังแนวความคิดให้กับพลเมืองและเยาวชนของชาติ อีกทั้งยังเป็นตัวแปรสำคัญของสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันระยะยาวอันเชื่อมโยงกับมนุษย์และสังคมในพลวัตการเปลี่ยนแปลงของการก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ในการจัดการศึกษาผู้ที่เป็นบุคคลสำคัญ คือ ผู้บริหารการศึกษาที่มีใช้เพียงอยู่ในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย แต่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีภาวะของความเป็นผู้นำสูง โดยเป็นผู้นำทางจิตและวิญญาณ มีกลยุทธ์ จึงจะนำพาองค์กรฝ่าฟันกับวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นได้สำเร็จ (วุทธิศักดิ์ โภชนกุล, 2552) อีกทั้ง Weiss and Legrand (2011) ได้กล่าวถึง ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลบซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินงานใหม่ ๆ โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในการใช้นวัตกรรม เพื่อตอบสนอง แก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดี และทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ Palus and Horth (2005) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์

ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน โดยใส่ใจที่จะเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อนนั้น มีการตั้งศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร มีการให้ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้อย่างเป็นสาระบันเทิง เพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ และรู้จักสังเคราะห์ทุกเนื้อหา ทั้งนี้การบริหารสถานศึกษาปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นอีกรูปแบบของผู้นำ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556)

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริหารจัดการแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษา ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างสถานศึกษา วัฒนธรรมภายในสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกขั้นตอน และการที่สถานศึกษาจะเกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้นั้นตามแนวคิดของ Dubrin (2004) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำระดับสูงหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนั้นปัจจุบันนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอย่างมากที่จะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการมองไปในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ รวมทั้งมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของประเทศไทยอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ภารดี อนันต์นาวิ (2557) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร คือเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้



ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้อีกด้วย

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น พบว่า มูฟิต วาโซะ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 5 ประการดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ ภูมิกร บุนกี้ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 5 ประการดังนี้ 1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยข้างต้น พบว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีเหมือนกันทั้ง 5 ประเด็น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน บริหารตนเองและบริหารบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านการบริหารสถานศึกษาและด้านผลสัมฤทธิ์นักเรียนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงลัดดา แก้วเทศ (2557) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีอำนาจและหน้าที่ในการตัดสินใจกำหนด กลยุทธ์ นโยบาย ตัวชี้วัด ความสำเร็จ และบริหารสถานศึกษาภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งหากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดีมีความสามารถย่อมส่งผลให้สถานศึกษา ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุณภาพผู้เรียนดีขึ้น

นอกจากนี้ ธารทิพย์ เทพคำ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษาสูงสุด สถานภาพการปฏิบัติงาน จากงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นที่มี



ต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำแนกได้ตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถานภาพการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ได้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดว่า เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษาและเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดจุดหมาย วางแผน กำหนดเป้าหมาย ตลอดจนวิธีดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายรัฐที่กำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น ทั้งนี้จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารแผนพัฒนาการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย พบว่า บางสถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาการศึกษา ขาดการวางแผนระยะยาว จึงทำให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาที่สถานศึกษาวางไว้ จากปัญหาที่กล่าวนี้ อยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น และนอกจากนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมของนักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาต่ำกว่าเป้าหมาย โดยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับประเทศขั้นพื้นฐาน (O-net) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2565 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของปีการศึกษา 2565 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ ซึ่งหากคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละเป็นภาพรวมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีค่าเฉลี่ย 32.55 ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยของปีการศึกษา ปี 2565 มีค่าเท่ากับ 33.80 อีกทั้งการเกิดโรคอุบัติใหม่ และภัยพิบัติต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครู (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย, 2565) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นอีก โดยการพัฒนาควมมีภาวะผู้นำและพร้อมที่จะพัฒนาเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่ดีขึ้น การดำเนินงานภายในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นกับตนเองและสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบ มีแบบแผน มีการปฏิบัติที่ชัดเจน มีแนวทางที่ช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในยุคศตวรรษที่ 21

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ว่ามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มากน้อยเพียงใดในการบริหารจัดการการศึกษาตามมุมมอง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานมีความแตกต่างกันหรือไม่

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

### สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงรายแตกต่างกัน

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำนวน 1,698 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย, 2566, สื่อดอนไลน์)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 คน ทำการแบ่งแบบสัดส่วนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน และครู จำนวน 293 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดตามสหวิทยาเขต

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 2.1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร
- 2.2 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล
- 2.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร
- 2.4 ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง
- 2.5 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

#### 3.1 ตัวแปรต้น

##### 3.1.1 ตำแหน่ง

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ครู

##### 3.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) ระหว่าง 5-10 ปี

### 3) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงรสาย จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร
- 3.2.2 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล
- 3.2.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร
- 3.2.4 ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง
- 3.2.5 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง** ผู้นำที่มีกระบวนการในการบริหารอย่างมีระบบ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ ยึดเป้าหมายและภารกิจขององค์กรเป็นหลัก มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วย ทั้งยังมีศิลปะในการสื่อสารและจูงใจ โน้มน้าวใจบุคลากรในองค์กร และเป็นผู้นำที่กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล 3) ด้านพัฒนาทรัพยากรในองค์กร 4) ด้านมีความคิดความเข้าใจระดับสูง 5) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร วัดได้โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

2. **ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง** กระบวนการของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน มีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทั้งยังส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามได้อย่างสม่ำเสมอ

3. **ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล หมายถึง** ความสามารถของผู้บริหารต่อการควบคุมอำนาจ สามารถจัดรูปแบบขององค์กรที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายอำนาจในการดำเนินงาน และสามารถสร้างสมดุล มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. **ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร หมายถึง** การที่ผู้บริหารเป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายให้เหมาะสมกับองค์กร และนำกลยุทธ์ขององค์กรไปใช้ใน

การบริหารงานต่าง ๆ เช่น การบริหารด้านทรัพยากร ด้านงบประมาณ โดยมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

**5. ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง** หมายถึง การมีความคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการรับรู้ข้อมูล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูล เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการไปจนถึงการประมวลข้อมูลต่าง ๆ ได้ ซึ่งต้องใช้ทักษะอื่น ๆ มาผสมผสาน การคิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การคิดแบบแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การคิดวิจารณ์

**6. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ** หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจในรูปแบบพฤติกรรมกรปฏิบัติร่วมกัน ทั้งยังสร้างแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์การปลูกฝังให้คนในองค์การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต

**7. ตำแหน่ง** หมายถึง ตำแหน่งผู้บริหารและครูที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

**8. ประสบการณ์ในการทำงาน** หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน การดำเนินงานและกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการ บริหารงานและเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชิงราย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย

#### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ พร้อมทั้งความสำคัญและแนวคิด ทฤษฎี ของภาวะผู้นำจากนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ดังต่อไปนี้

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

Bass (1981) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่จำแนกได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจ บุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้ สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ
4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรม ของกลุ่ม



5. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือตัดสินใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม
8. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
9. ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มทั้งระหว่างผู้กำกับ ผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง
10. ภาวะผู้นำเป็นการประสานบทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่มและชี้นำเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
11. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางสื่อสารเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

Koontz and Wehrich (1988) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุดอย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและมีความเชื่อมั่นในทัศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเพราะ โดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้น แตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

Hersey and Blanchard (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการในการใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่มในการพยายามทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

Daft (2003) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง อิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้กล่าวว่า คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” แต่บัญญัติว่า “ภาวะ” เป็นคำนาม แปลว่า “ความมี หรือความเป็น หรือ ความปรากฏ” ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมากคือคำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่า “ผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ” และที่บัญญัติไว้อีกคำหนึ่ง คือ “ผู้จัดการ”

เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ” เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์ที่กล่าวไปแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นหัวหน้าของกลุ่มหนึ่ง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการ สภาวะ ศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลต่อบุคคล หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการโน้มน้าวใจโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อให้บุคคลและผู้ใต้บังคับบัญชากล้อยตามปฏิบัติตามเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ สติปัญญา สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

Wright and Noe (1996) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ยังสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่การดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

Razik and Swanson (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำคือ การคิดอุปายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและผู้นำจะกระทำเสมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้นำจะมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ภารดี อนันต์นาวิ (2557) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานประกอบด้วยบุคคล จำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้ว แต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกัน ในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์ เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มี



ความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผู้กมัด เชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงาน มีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานอย่างมีความยุติธรรมและผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ มีความศรัทธา

4. ในสภาวะคับขันสามารถเป็นหลักยึดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสภาวะคับขัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เพราะสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวังความรอบคอบ มีความหนักแน่นและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันได้

สัมมา รณินิธิ (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ทุกองค์กรต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการร่วมกันมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบผลสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหาร อย่างหนึ่งที่มีความพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวในองค์กรดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรและการที่ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัตจึงทำให้ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรและมวลสมาชิก

พิเชษฐ วังเกียรติขจร (2562) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้แบบ “สหวิทยาการ” และมีความสามารถมีประสบการณ์สูงในการบริหาร พัฒนาให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งประกอบไปด้วย การมีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ การโน้มน้าวใจ เป็นหลักยึดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การประสานความขัดแย้ง ทั้งยังต้องมีความรู้แบบ “สหวิทยาการ” เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Halpin (1966) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อบุคคลภายในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. เป็นผู้ที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
3. เป็นบุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. เป็นผู้ที่ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือเป็นหัวหน้างาน

คีริววรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า ในอดีตมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สืบทอดแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

Senge (1990) ได้บรรยายถึง ภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่า คนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวตน คือ 1) มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างไรอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้ว ก็จะต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ 4) มีความคิด วิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. นักออกแบบ (designer) เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กร ตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (steward) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟัง วิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่ ฟังฟังแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ทีมงาน จะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยงและมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน (teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้พัฒนา ความเข้าใจ อย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิด ได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

Dess and Miller (1993) ได้กล่าวว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่าย แก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กร ในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคตเป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ นั้นเอง

2. การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการ ประเมินองค์กรที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่าง ประสิทธิภาพสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ ความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มี วิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วย ความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีหลากหลาย แบบ และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งแต่ละรูปแบบต่างมีความสำคัญต่อการจัดการ และบริหารงาน

**แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา**

**ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Senge (1990) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้อง

1. วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปอย่างไรอย่างหนึ่งในอนาคต

2. มีแรง มุ่งมั่นใฝ่ดี คือ มีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวง ให้บรรลุต่อผลสำเร็จ

3. มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ

4. มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล

โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. นักออกแบบ (designer) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ค่านิยมและจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการขั้นตอนและรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กร ตลอดจนจรรยาบรรณการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือคอยช่วยเหลือ (Steward) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น และปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตนซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงผู้ตามเป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยง และมีผู้ใหญ่ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึงการเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบและทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

Finkelstein and Hambrick (1996) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมอง ระยะเวลาและสร้างความยืดหยุ่นในองค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์กร

Adair (2010) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ตระหนักถึงการมอง กิจกรรมในองค์กรอย่างองค์รวมและสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานเป็นทีมมีความสามารถ และเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย และใช้ทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิผลเกิดประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2554) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ผู้นำที่มองการณ์ไกล

ในอนาคตต่อสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์ เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดกลยุทธ์

มันทนา กองเงิน (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น สามารถ นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่มีกระบวนการในการบริหารอย่างมีระบบ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ ยึดเป้าหมายและภารกิจขององค์กรเป็นหลัก มีแรง มุ่งมั่นใฝ่ดี มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วย ทั้งยังมีศิลปะในการสื่อสารและจูงใจ โน้มน้าวบุคลากรในองค์กร และเป็นผู้นำที่กระตุ้น ผู้ร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญใน การบริหารองค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

Dubrin (2004) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวมคุณลักษณะ ทั้งของภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะ ด้าน ความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับ และการรับรู้ แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการ สรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา องค์กรที่มีปฏิริยากับสภาพแวดล้อมนี้ ถูกเรียกว่าการคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการ บริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างเดียวกัน และต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน

- 1.2 การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งจำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ



1.3 การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็มีความแตกต่างกันในเรื่องของตัวแทน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

1.4 ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหามากขึ้นเท่านั้น และยิ่งการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

1.5 นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการ เพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ และทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตนาภาพ ซึ่งในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้องค์การนั้นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการด้านความคิดและความเข้าใจ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย ในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างแต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นที่ละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมามีเคยทำอย่างไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไปทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูลณเวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่าง ความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเน อย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำทำยสถานการณ์ หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนั้นว่ากลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการ

จัดแนวความคิดใหม่ เกี่ยวกับสินค้าบริการตลาดและแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวมสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นประโยชน์อย่างมากมาต่อองค์กร

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนด วิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะ แบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไปองค์ประกอบของวิสัยทัศน์มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต ในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญ ความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายตายใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งกำไร โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่างบริษัทมีวิสัยทัศน์ว่าเพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางด้านการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลกในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อต่าง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จ คุณภาพชีวิตที่สมดุลงាំងส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบุกเบิกความเพียรพยายามในการทำงาน จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

Dess and Miller (1993) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (setting a direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายต่อการเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมขององค์การ ในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคตเป็นการมีวิสัยทัศน์ทาง กลยุทธ์ นั่นเอง

2. การออกแบบขององค์การ (designing the organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่าง ประสพผลสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (instilling a culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ ความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มี วิสัยทัศน์ ร่วมกัน รวมถึงเข้าใจกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วย ความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

Nahavandi and Malekzadeh (1999) ได้กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์และภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย วิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) และการ ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์อย่างเหมาะสม จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความคิด เชิงกลยุทธ์ และมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว เน้นการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความ ต้องการอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจมีการ กระจายงาน กระจายอำนาจค่อนข้างน้อย และมุ่งเน้นที่กระบวนการ

Ireland และ Hitt (1999) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์รวมผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือ ทีมงานบริหารสูงสุดจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคล ฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง



2. ความสำคัญของสมรรถนะขององค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กร ให้ได้เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทรัพยากร และความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติและปฏิบัติ ต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริม วัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการกระทำและเปิดโอกาสแก่ทุกคน ให้ใช้พลัง และร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและดำรง รักษาวัฒนธรรม ขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อ องค์กรที่อยู่ใต้บริบท ความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่

5. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้น แนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่น ในหลักการของตน สามารถโน้มน้าวพนักงานให้ปฏิบัติงานบนหลักของความเป็นจริยธรรม และผู้นำยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย

6. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพ การบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Hitt, Haynes and Serpa (2010) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะ 8 ประการ คือ

1. พัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์
2. ปรับเปลี่ยนความสามารถหลักให้เหมาะสมและโดดเด่น
3. เน้นการใช้ทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
4. ลงทุนกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัย
5. ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายและใช้ต้นทุนต่ำ
6. สร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร
7. พัฒนาและใช้การควบคุมเชิงสมดุล
8. ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

Yukl (2006) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (determine long-term objectives and priorities) คือ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ เช่น การมุ่งพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน การเตรียมความพร้อมในการประกอบวิชาชีพของผู้เรียน การเพิ่มจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา

2. การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของ องค์การ กับองค์การอื่น การศึกษาสภาพการได้เปรียบขององค์การ เช่น ทักษะความสามารถของบุคลากร ชื่อเสียงขององค์การการตรวจสอบภายในและภายนอกองค์การ มีการศึกษาจุดอ่อนของ องค์การเพื่อแก้ไข ปรับปรุง

3. การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies) คือ ความรู้ความสามารถขององค์การที่จะปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบขององค์การ เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

4. การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy) คือ ผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์และประเมินได้ว่า องค์การต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีอยู่ขององค์การหรือไม่อย่างไร ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (identify promising strategies) คือ ผู้บริหาร ประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ไม่ด่วนตัดสินใจหรือกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง ผู้บริหาร สามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพขององค์การ

6. การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcomes of a strategy) คือ ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะเป็นทางบวกและลบ

7. การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy) คือ กลยุทธ์ที่ดีควรพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหาร และควรเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและความเข้าใจระดับสูง อาทิ ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล กำหนดแผนการปฏิบัติงานโดยใช้ความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำในช่วงเวลานี้ควรมีคุณลักษณะอย่างไร และสมรรถนะแบบไหนที่องค์กรต้องการเพื่อสามารถบริหารองค์กรให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ อย่างยั่งยืน ซึ่งคำตอบน่าจะเป็นผู้นำที่เน้นการปฏิรูปเป็นเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และที่สำคัญที่สุดคือเป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์โดยได้เสนอประเด็นนี้ว่า ในโลกปัจจุบัน ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความคิดในเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบหรือที่เรียกสั้น ๆ ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ คือ เก่ง ดี กล้า ไร่แรงและแข็งแรง คิดเป็นและทำชอบ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ประกอบด้วยลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ 7 ประการ ได้แก่

1. สามารถสร้างศรัทธา
2. พาบอกทิศทาง
3. พิชิตโอกาส
4. มาดควบคุม
5. สร้างขุมกำลัง
6. ปลุกฝังให้ไฟดี
7. มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

มันทนา กองเงิน (2556) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษานครปฐม เขต 1 และได้ใช้ข้อดีประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ทั้งยังจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ และสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ เพื่อนำไปกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร หมายถึง มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ในด้านงบประมาณ และด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุดมีคุณค่าคุ้มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล หมายถึง การมีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และสามารถตั้งค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

4. เน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม หมายถึง การเป็นผู้นำที่มี คุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงผลประโยชน์ ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง การมีการจัดการบริหารงานดูแล ในกระบวนการทำงานให้มีมาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจใน การบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขเกิดกับการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2554) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะ 6 ประการคือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแทน
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
4. การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ

กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ (2558) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์
2. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

เขาวรินทร์ ยี่มรอด (2559) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถในการ นำปัจจัย นำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต วิธีการคิดเชิงปฏิบัติและการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะ ความรู้สึกนึกคิดและความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและ รับรู้ แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไป กำหนด แผนปฏิบัติการ มีการประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการ กำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นวิธีคิดเชิงระบบแบบองค์รวมที่มีความสามารถในการ คิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ เป้าวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตยรับฟัง

ความคิดเห็นของผู้อื่น แยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานที่มากจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น ครู ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2. มีความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์แบบประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน วางแผนเกี่ยวกับภารกิจทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็น ปรีกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง หลายหลาย ๆ ฝ่าย ตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถานศึกษา นอกจากนี้ต้องมีการบริหารข้อมูลโดยจัดเป็นระบบสารสนเทศ จัดทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสถานศึกษา

3. มีความหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้ อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงาน ให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้รองรับ ความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นต่าง ๆ เช่น การจัดทรัพยากร มนุษย์ในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องทำความเข้าใจในอนาคต แล้วเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อเรื่องต่าง ๆ คาดคะเนอย่างแม่นยำ เกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น สำหรับสถานศึกษาในอนาคตและตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

4. มีความคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งระบบโดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบท้าทายสถานการณ์ มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก คิดเชิงบูรณาการแบบองค์รวม มุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา โดยการดำเนิน กิจกรรมจะส่งเสริม และคำนึงถึงศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม ชุมชนด้วย นอกจากนี้ผู้บริหาร จะมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ ในองค์กร เมื่อพบปัญหาจากแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัย เพื่อพัฒนาผลผลิต ด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องสร้าง กลยุทธ์ที่สามารถตอบสนอง ความต้องการสร้างความพึงพอใจ ประทับใจให้แก่ลูกค้าทางเหนือกว่าคู่แข่ง



5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน เป็นรูปธรรมเชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกสนใจมุ่งมั่นปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครู มีส่วนร่วมในการคิดและในการสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคต ที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ต้องมีความท้าทาย สร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่ง พึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้เข้าใจร่วมกัน ได้เหมือนกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็น วิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ่มค่า ทั้งทางด้านปริมาณ และคุณภาพ โดยผู้บริหารจะมีการ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้

กิระพงศ์ ผาภูมิ (2560) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ด้าน หลัก คือ

1. ด้านการนำตัวเอง ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ความรู้แบบโลกาภิวัตน์ คิดเชิงบวกและทัศนคติแบบทำได้ และกระบวนทัศน์ที่เป็นโลกาภิวัตน์

2. ด้านการนำทีม มี 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจ การบริหารทีมและความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการสอนงานเพื่อพัฒนา ผลงานของทีม

3. ด้านการนำองค์กร มี 3 องค์ประกอบ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ร่วมการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมและการนำการเปลี่ยนแปลง

ชณัฐ พรหมศรี (2560) ศึกษาการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้สังเคราะห์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางสำหรับการแปวิสัยทัศน์ไปสู่ การกระทำ เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กำหนดทิศทางองค์กรและการกำหนด กลยุทธ์ขององค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำสิ่งที่คิดหรือกำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ ไปจัดกระทำให้บังเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยการกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อให้ ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนนำไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบเวลา



ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	Dubrin (2004)	Dess and Miller (1993)	Nahavandi and Malekzadeh (1999)	Ireland and Hitt (1999)	Yuki (2006)	Hitt, Haynes and Serpa Roy (2010)	ทิพาวดี เหมสววรรค์ (2544)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556) (2554)	มันทนา กองเงิน (2556)	สมยศ นวกิจการ (2554)	กัณต์กัณท์ สวรรค์นันทน์ (2558)	เยาวรินทร์ อัมรรอด (2559)	กัระพงศ์ ผาภูมิ (2560)	ชณัด พรหมศรี (2560)	ความถี่
9. ด้านปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม															
10. ด้านกำหนดทิศทางกลยุทธ์			√	√											2
11. ด้านควบคุมกลยุทธ์		√											√		2
12. ความสำคัญของสมรรถนะ				√											1
13. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ	√		√					√	√						*4
14. การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์					√										1
15. ประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ					√										1
16. สามารถสร้างศรัทธา					√										1
17. พิชิตโอกาส					√										1
18. มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม								√							1
19. การใช้ประโยชน์ความสามารถแทน									√						1
20. การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ									√						1

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีจำนวน 25 องค์ประกอบ จากนักวิจัยและนักวิชาการศึกษา จำนวน 13 ท่าน แสดงออกมาในรูปความถี่ (Theoretical Framework) โดยผู้วิจัยจะใช้ตัวแปรจากข้อที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้จำนวน 5 ด้าน เพื่อนำไปศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงระยอง ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง



ขององค์กร 2) ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากร  
ในองค์การ 4) ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง และ 5) ด้านการสร้างวัฒนธรรม  
องค์การ

โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์ทั้ง 5 ด้าน ในแต่ละด้านไว้ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน  
ได้ให้รายละเอียดไว้ ดังนี้

1.1 Dess and Miller (1993) ได้ศึกษาพบว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร  
(setting a direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ถ่ายทอดการเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมาย  
ต่อธุรกิจ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไป  
ในอนาคตเป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

1.2 Ireland and Hitt (1999) ได้ศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์ร่วมผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือ  
ทีมงานบริหารสูงสุดจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรได้  
เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม  
อย่างกว้างขวาง

1.3 เยาวรินทร์ ยิ้มรอด (2559) ได้ศึกษาพบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล  
ชัดเจน เป็นรูปธรรมเชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกสนใจมุ่งมั่น  
ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง  
เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา  
ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและการสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง  
ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 Senge (1990) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น  
และปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตนซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้อง  
ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่ฟังฟังผู้ตามเป็นผู้คอย  
ช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติ  
และมีผู้ใหญ่ให้ความช่วยเหลือ

1.5 DuBrin (2004) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision) วิสัยทัศน์ (vision)  
หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ  
ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้

คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุด บริการดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งทิศทางที่จะไป

1.6 ขวัญทิรา ทิราวงศ์ (2563) ได้ศึกษาพบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์สภาพขององค์การหรือเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ สร้างความคิดโดยการใช้คำถาม และวิสัยทัศน์รูปแบบข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกแล้วนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

1.7 Ireland and Hitt (1999) ได้ศึกษาพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่เด่นชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน มีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางให้องค์การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทั้งยังส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามได้อย่างสม่ำเสมอ

2. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้รายละเอียดไว้ ดังนี้

2.1 Nahavandi and Malekzadeh (1999) ได้ศึกษาว่า ความต้องการที่จะมี อำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้ที่มีความต้องการอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงาน กระจายอำนาจค่อนข้างน้อย และมุ่งเน้นที่กระบวนการ

2.2 Ireland and Hitt (1999) ได้ศึกษาว่า การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.3 Hitt, Haynes and Serpa (2010) ได้ศึกษาว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะ 8 ประการ คือ 1) พัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์ 2) ปรับเปลี่ยนความสามารถหลักให้เหมาะสมและโดดเด่น 3) เน้นการใช้ทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) ลงทุนกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัย 5) ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายและใช้ต้นทุนต่ำ 6) สร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร 7) พัฒนาและใช้การควบคุมเชิงสมดุล 8) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

สรุปได้ว่า ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารต่อการควบคุมอำนาจ สามารถจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายอำนาจในการดำเนินงาน และสามารถสร้างสมดุล มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์การ มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้ ดังนี้

3.1 Ireland and Hitt (1999) ได้ศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

3.2 มันทนา กองเงิน (2556) ได้ศึกษาว่า การบริหารทรัพยากรในองค์การ หมายถึง มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การ ในด้านงบประมาณ และด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุดมีคุณค่าคุ้มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรในองค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายให้เหมาะสมกับองค์การ และนำกลยุทธ์ขององค์การไปใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ เช่น การบริหารด้านทรัพยากร ด้านงบประมาณ โดยมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้ ดังนี้

4.1 Dubrin (2004) ได้ศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา องค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ ถูกเรียกว่าการคิดเชิงระบบเป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

4.2 เขาวรินทร์ ยิ้มรอด (2559) ได้ศึกษาว่า การมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ลึกซึ้งนึกคิดและความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้ แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล

มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนด แผนปฏิบัติการ มีการประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นวิธีคิดเชิงระบบแบบองค์รวมที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุ เป้าวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานที่มากจะเป็นผู้ที่มีความทักษะและไหวพริบในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น ครู ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

4.3 รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556) ได้ศึกษาว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้ลึกซึ้งคิดและความเข้าใจระดับสูง อาทิ ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผลกำหนดแผนการปฏิบัติงานโดยใช้ความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การมีความคิดความเข้าใจระดับสูง หมายถึง การมีความคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการรับรู้ข้อมูล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูล เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการไปจนถึงการประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ได้ ซึ่งต้องใช้ทักษะอื่น ๆ มาผสมผสานการคิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การคิดแบบแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การคิดวิจารณ์ญาณ

5. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้ ดังนี้

5.1 Dess and Miller (1993) กล่าวว่า การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (instilling a culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

5.2 Ireland and Hitt (1999) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

5.3 มั่นทนา กองเงิน (2554) ได้ศึกษาว่า การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง การมีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และสามารถตั้งค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การ หมายความว่า การที่ผู้บริหารสร้างค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจในรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติร่วมกัน ทั้งยังสร้างแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์การปลูกฝังให้คนในองค์การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ณัฐวดี ภารพบ (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดภาคใต้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นवलจันทร์ จันทนพ (2559) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด พบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัด จันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุนิสา ตั้งตระกูล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



รุ่งนภา นีรังกบุตร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร รองลงมา คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าต่ำที่สุด คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) และเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามขนาดในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยจำแนกตามระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

เหมือนฝัน นันทียกุล (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความคิดเชิงปฏิบัติและการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในลำดับสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ทักษะด้านความคิดระดับสูงและความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ตามลำดับ 2) การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพสถานศึกษานวัตกรรมกรรมการบริหารและสมรรถนะผู้บริหาร ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง และสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิบัติองค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดระดับสูงเป็นตัวแปรที่ ได้รับเลือกเข้าสมการถดถอย และสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนายเท่ากับร้อยละ 92.70 ซึ่งแสดงว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง และสร้างโอกาสสำหรับอนาคตความคิดเชิงปฏิบัติองค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดระดับสูงส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ



ในจังหวัดนครปฐม และสามารถทำนายการบริหาร โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้ร้อยละ 92.70

ขวัญทิรา ทิราวงศ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 37 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 37 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูจำแนกตามประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูงและด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

อภิชนา จะเรียมพันธ์ (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน ระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงตามลำดับค่า มีช้มีเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านสนับสนุนวัฒนธรรม องค์การที่มีประสิทธิผล ด้านการกำหนด ทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากร ในองค์การ และด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าแตกต่างกัน ทั้งในภาพรวม และรายด้าน

ธารทิพย์ เทพคำ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เชิงราย เขต 3 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถานภาพการปฏิบัติงาน จากงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำแนกได้ตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถานภาพการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

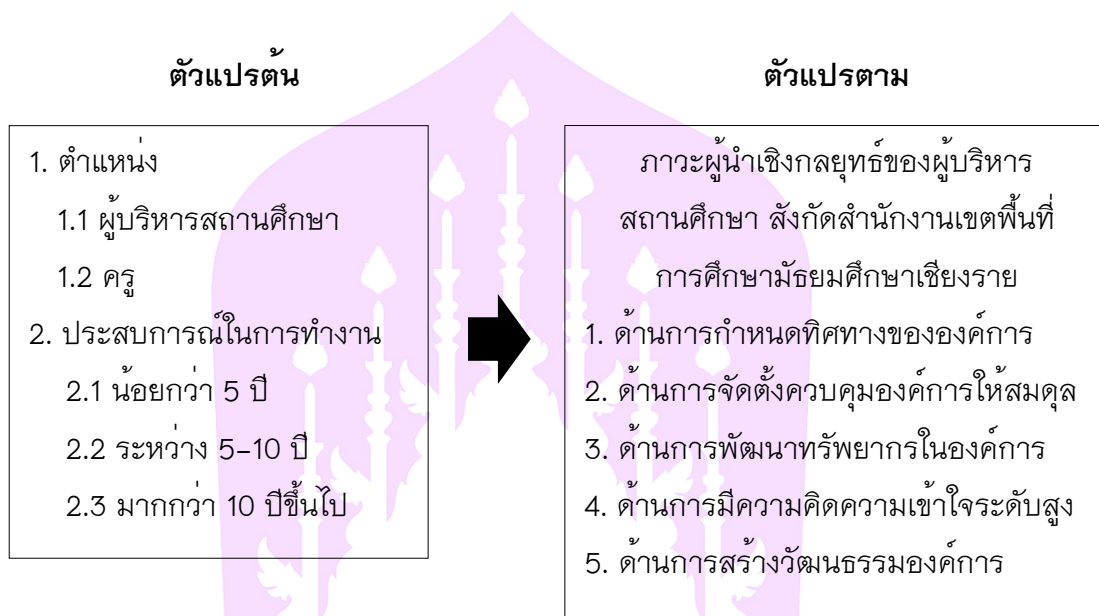
### งานวิจัยต่างประเทศ

Bedll (2007, Online) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์การของครู มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ผลการวิจัยพบว่า 1) อีก 10 ปีข้างหน้าจะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรที่จะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจ และปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการ พิจารณาระบบเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกัน คือ แนวทางที่ตายตัวโดยยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงานและไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน เมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับระบบตลาดการศึกษาเสรี และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครูเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความ ไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

Frumkin (2007, Online) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ซึ่งมุ่งเน้นศึกษา เรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเอาใจใส่ในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ นับวันจะมีเพิ่มมากขึ้น

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือ ผู้บริหารและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำนวน 1,698 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย, 2566, สื่อออนไลน์)
2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 313 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดตามสหวิทยาเขต ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเชียงราย ได้แก่ 1) สหวิทยาเขตริมกก 2) สหวิทยาเขตเวียงกาหลง 3) สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย 4) สหวิทยาเขตอิงโขง ทำการแบ่งแบบสัดส่วนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน และครู จำนวน 293 คน

ตาราง 2 แสดงการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	สหวิทยาเขต	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
1	ริมกก	32	502	6	93
2	เวียงกาหลง	26	338	5	62
3	สุดถิ่นไทย	25	391	4	72
4	อิงโขง	27	357	5	66
	รวม	110	1588	20	293

## เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

### 1. ประเภทของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยแบบสอบถาม จำนวน 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร
2. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร
4. ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง
5. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Scales) ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ในแต่ละช่วงจะมีความห่างของคะแนนเท่ากันเท่ากับ 1 คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตำราต่าง ๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยให้มีความเป็นไปได้ และเกิดประโยชน์มากที่สุด

2.2 สร้างแบบสอบถาม โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจน ความถูกต้องของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำขอเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุง แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ดังนี้

2.4.1 ผศ.ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนา คุณภาพนิสิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

2.4.2 ดร.นริศรา เลือคล้าย ตำแหน่ง อาจารย์ สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

2.4.3 นางสาวกัญชลิฎา จันทินอก ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านแม่คำ

โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่า มีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์ประเมิน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่มุ่งวัด

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่มุ่งวัด

-1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่มุ่งวัด

วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับหลักการโดยใช้

สูตร ดังนี้

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\Sigma R}{N}$$



เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ต้องการ

$\Sigma R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อของแบบสอบถาม ได้รับการประเมินความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 ท่าน โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และลงความคิดเห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ ตรงตามวัตถุประสงค์ และนำผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาหาดัชนีความสอดคล้อง ทุกข้อคำถาม โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00

2.5 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา

2.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.95

2.7 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาถึงผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อความสะดวกแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งกำหนดวัน เวลา ในการเก็บข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรับทราบ

3. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามจำนวน 313 ฉบับ และเก็บรวบรวมแบบสอบถามภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งได้รับกลับคืนมา 313 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

4. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้คืนจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มาตรวจสอบความถูกต้องและมีความสมบูรณ์ในการตอบ

2. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย และทำการแปลผลโดยนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51–3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. วิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง ใช้การวิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าที (t-test)

6. วิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษามี 2 ประเภท ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. สถิติอนุมานหรืออ้างอิง (Inferential Statistics) เพื่อการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-test และการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ มีรายละเอียดดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (คน)	ค่าร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	20	6.40
1.2 ครู	293	93.60
รวม	313	100.00
2. ประสบการณ์ในการทำงาน		
2.1 น้อยกว่า 5 ปี	82	26.20
2.2 ระหว่าง 5-10 ปี	146	46.60
2.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	85	27.20
รวม	313	100.00

จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 313 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นครู จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 93.60 และมีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 ด้านประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด คือ ระหว่าง 5-10 ปี มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 46.60 รองลงมา มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 และน้อยที่สุด คือ น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร ด้านการ มีความคิดความเข้าใจระดับสูง และด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์มีดังตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 313)		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	( $\bar{X}$ )	S.D.		
1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร	4.02	0.53	มาก	3
2. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล	4.03	0.52	มาก	2
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร	3.93	0.61	มาก	5
4. ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง	3.99	0.58	มาก	4
5. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ	4.06	0.62	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.93–4.06 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.52) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์การ ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.61)

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	(n = 313)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	( $\bar{X}$ )	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมอย่างชัดเจน	4.14	0.60	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายใน	4.12	0.65	มาก	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	3.96	0.71	มาก	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษาให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจน	4.04	0.74	มาก	3



ตาราง 5 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร	(n = 313)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	( $\bar{X}$ )	S.D.		
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับ ขั้นตอน	3.95	0.69	มาก	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์ที่ เหมาะสมในการกระตุ้นและสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ภายในสถานศึกษา	3.99	0.75	มาก	4
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวาง แนวทางให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ	3.91	0.76	มาก	7
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.53) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.60) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการวางแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.76)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดตั้ง ควบคุมองค์การให้สมดุล	(n = 313)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	( $\bar{X}$ )	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ ในการควบคุมอำนาจภายในสถานศึกษา	4.10	0.73	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ จัดรูปแบบของสถานศึกษาที่เป็นการรวม ศูนย์กลางอำนาจได้	3.96	0.67	มาก	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจาย อำนาจในการดำเนินงาน	4.05	0.77	มาก	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง สมดุล โดยการบริหารจัดการกระบวนการ ทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพ	4.01	0.73	มาก	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้น ให้บุคลากร ในสถานศึกษามีส่วนร่วมใน การดำเนินงานร่วมกัน	4.01	0.69	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ตาม  
ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. =  
0.52) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอำนาจ  
ภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจาย  
อำนาจในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร  
สถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบของสถานศึกษาที่เป็นการรวมศูนย์กลางอำนาจได้ ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D.  
= 0.67)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร	(n = 313)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	( $\bar{X}$ )	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษานำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.97	0.72	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ	3.92	0.80	มาก	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม	3.86	0.77	มาก	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการทรัพยากรได้ตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ	3.92	0.75	มาก	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา	3.92	0.71	มาก	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.97	0.77	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.93</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.61) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปใช้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.72) และผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการ

พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.77) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.80) ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการทรัพยากรได้ตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.75) และ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน การใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.77)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	(n = 313)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	( $\bar{X}$ )	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของข้อมูลได้	3.93	0.70	มาก	5
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย	3.97	0.76	มาก	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์และแปลกใหม่ในการปฏิบัติงาน	4.07	0.78	มาก	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการประมวลข้อมูล เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการได้อย่างแท้จริง	3.96	0.69	มาก	4

ตาราง 8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง	(n = 313)		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	( $\bar{X}$ )	S.D.		
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์	3.91	0.76	มาก	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณในการทบทวน การปฏิบัติงานก่อนตัดสินใจดำเนินการ	4.06	0.73	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.58) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์และแปลกใหม่ ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.78) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณในการทบทวนการปฏิบัติงานก่อนตัดสินใจดำเนินการ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.73) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.76)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย  
ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ	n = 313		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	( $\bar{X}$ )	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนด และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของ สถานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก	4.00	0.70	มาก	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ร่วมกันของบุคลากร	3.95	0.76	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแนวทางการ ปฏิบัติงานที่ดีให้กับสถานศึกษา	4.08	0.79	มาก	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อใต้บังคับ บัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม	4.12	0.75	มาก	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษาปลุกฝังให้บุคลากร มีความยึดมั่น ในคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต	4.13	0.73	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ  
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.06$ ,  
S.D. = .62) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปลุกฝังให้บุคลากรมีความยึด  
มั่น ในคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม



( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.75) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.76)

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน**

1. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่า Independent-Samples T-Test มีรายละเอียดดังนี้

**ตาราง 10 แสดงผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง**

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา			ครู			t	Sig.
	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.		
รวมด้าน	20	4.91	0.15	293	3.94	0.46	-9.36	0.00*

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่งโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เชียงรายในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.
น้อยกว่า 5 ปี	82	3.89	0.47
ระหว่าง 5-10 ปี	146	3.96	0.48
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	85	4.17	0.55
<b>รวม</b>	<b>313</b>	<b>4.00</b>	<b>0.51</b>

จากตาราง 11 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนก  
ตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ทำงาน  
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.55) รองลงมาคือ ระหว่าง 5-10 ปี  
( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.48) และน้อยกว่า 5 ปี ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวม จำแนก  
ตามประสบการณ์ในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.83	2	1.92	7.72	0.00*
ภายในกลุ่ม	76.88	310	0.25		
<b>รวม</b>	<b>80.71</b>	<b>312</b>			

Test of Homogeneity of Variances

(Levene Statistic = 2.78, df1 = 2, df2 = 310, Sig. = 0.06)

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 12 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนก  
ตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติทดสอบ F Test พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู

ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในการวิเคราะห์ภายหลัง (Post Hoc comparison) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ผู้วิจัยทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe เนื่องจากความแปรปรวนของประชากรเท่ากัน (Levene Statistic = 2.78, df1 = 2, df2 = 310, Sig. = 0.06) ได้ผลการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	ระหว่าง 5-10 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
	$\bar{X} = 3.89$	$\bar{X} = 3.96$	$\bar{X} = 4.17$
น้อยกว่า 5 ปี $\bar{X} = 3.89$		-0.07	-0.28*
ระหว่าง 5-10 ปี $\bar{X} = 3.96$			-0.22*
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป $\bar{X} = 4.17$			

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 13 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมเชียงใหม่ราย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปีและระหว่าง 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมเชียงใหม่ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย สรุปผลได้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 313 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นครู จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 93.60 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 ด้านประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด คือ ระหว่าง 5-10 ปี มีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 46.60 รองลงมา มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 และน้อยที่สุด คือ น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวมทั้งหมด 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ รองลงมา คือ ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์การ

3. ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน ดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe') พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปีและระหว่าง 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา พบประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ รองลงมา คือ ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม ปลูกฝังด้านคุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสมกับสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษา มีการคิดความเข้าใจระดับสูง และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์การ อาจเป็นเพราะการบริหารทรัพยากรในองค์การจะต้องใช้กระบวนการ

ทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารสถานศึกษา อีกทั้งการบริหารทรัพยากรในองค์การต้องอาศัยหลักการที่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับที่อยู่ภายใต้นโยบายของภาครัฐ และการควบคุมดูแลหน่วยงานจากต้นสังกัด ทำให้มีข้อจำกัดในการบริหารบุคลากร วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ และการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การขาดแคลนครู งบประมาณไม่เพียงพอ และปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาที่ต่างกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รุ่งภา นิธิบุตร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับสุนิสา ตั้งตระกูล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ผลการวิจัย พบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับอภิชญา จะเรียมพันธ์ (2562) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจะเป็นผู้นำสถานศึกษาได้นั้นจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ มีความคิดความเข้าใจขั้นสูงเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่พบ มีคุณธรรม จริยธรรม อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมด้วย และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถบริหารทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจะต้องมีการอบรมพัฒนาตนเองให้เตรียมพร้อมในการวางกลยุทธ์และมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงราย จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ต่างออกไปจากครู เช่น การวางแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การบริหารทรัพยากรในสถานศึกษา อีกทั้งยังต้องใช้ความคิดความเข้าใจขั้นสูงในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ส่วนครูมีหน้าที่ รับผิดชอบด้านการเรียนการสอน การดูแลเอาใจใส่นักเรียนเป็นหลัก จึงทำให้มองเห็นบทบาท ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาต่างออกไป ส่งผลให้มีความคิดเห็น



ต่างกันตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของธารทิพย์ เทพคำ (2564) ผลการศึกษาพบว่า การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามเพศ จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน และจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยภาพรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') พบว่า มีความแตกต่างจำนวน 2 คู่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์การทำงาน ไม่เกิน 10 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย จึงยังไม่เห็นความสามารถหรือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้ชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ได้เรียนรู้ร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา และได้สัมผัสภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงส่งผลให้ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปี แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของณัฐวุฒิ ภารพ (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของขวัญทิรา ทิราวงศ์ (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทางกลับกันผลการเปรียบเทียบของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปีไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะช่วงวัยของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี และระหว่าง 5-10 ปีไม่แตกต่างกันมากนัก และประสบการณ์ทำงานที่ไม่ยาวนานมากทำให้ยังไม่สามารถเห็นความสามารถหรือบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้มากเท่าผู้ที่ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จึงส่งผลให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการบริหารงานและเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำไปปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบท และการบริหารจัดการของแต่ละสถานศึกษา
2. จากผลการศึกษาครั้งนี้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารควรมุ่งเน้นกิจกรรมที่พัฒนาบุคลากรด้วยกระบวนการที่หลากหลาย เช่น การอบรม กิจกรรมและควรมีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชฎม. (2558). ภาวะผู้นำกลยุทธ์: รูปแบบของผู้นำยุคใหม่.

**วารสารบริหารการศึกษา มศว, 10(18), 1-12.**

กีระพงศ์ ผาภูมิ. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา**

**มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(1), 19-28.**

ขวัญทิรา ทิราวงศ์. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 37.**

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

ชณัฐ พรหมศรี. (2560). การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

**โรงเรียนประถมศึกษาในสามจังหวัดใช้แดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัย**  
**หาดใหญ่, สงขลา.**

ภูมิภากร บุนกี้. (2563). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,**

**มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.**

ณัฐวุฒิ ภารพ. (2553). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

**ในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.**

ดวงลัดดา แก้วเทศ. (2557). ความสัมพันธ์บทบาทการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับ

**ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

**สุราษฎร์ธานีเขต 1. ภาคนิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี,**

**สุราษฎร์ธานี.**

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2544). การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.

ธารทิพย์ เทพคำ. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.**

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

นวลจันทร์ จันทนพ. (2559). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

**สถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,**

- มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทริบเพิล.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2562). **แนวคิดใหม่ คุณสมบัติ 9 มิติ ของสุดยอดผู้นำ  
แห่งอนาคต**. กรุงเทพฯ: เกรท ไอเดีย.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มนตรี.
- มันทนา กองเงิน. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม  
เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- มูฟิต วาไชยะ. (2564). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา  
เอกชน จังหวัดปัตตานี**. การค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- เยาวรินทร์ ยิ้มรอด. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพ  
ผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
นครปฐม.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: สยามบุ๊คส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542** กรุงเทพฯ: นาน  
มีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- รุ่งนภา นิงบุตร. (2561). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. (2552). **ภาวะผู้นำทางการศึกษาในสังคมโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเทกซ์.
- สมยศ นาวิกการ. (2554). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- ล้มมา รณินธ์. (2560). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. (2565). **แผนพัฒนาการศึกษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย**. เชียงราย: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. (2566). **ระบบบริการข้อมูลภาครัฐ**

**Big DATA.** สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2566, จาก

<http://eduweb.in.th/bigdatasesaocr/index.php>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจ**

**และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560–2564.** กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579.**

กรุงเทพฯ: พรินทวาทกราฟฟิค.

สุนิสา ตั้งตระกูล. (2560). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา**

**ขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัย

ราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

เหมือนฝัน นันทียกุล. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ**

**บริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม.** วิทยานิพนธ์

ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.

อภิชญา จะรัมย์พันธ์. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.**

การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

Adair, J. (2010). **Strategic Leadership: How to think and plan strategically and provide direction.** London: Kagan Page.

Bass, B. M. (1981). **Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.** New York: The Free Press.

Beall, J. (2007). **Strategic Management of Private School: Recruitment, Compensation, Development and Retention of Teachers.** Retrieved February 20, 2023, from <http://proquest.umi.com/>

Daft, R. L. (2003). **Management** (6th ed.). New York: Thomson.

Dess, G. G., and Miller, A. (1993). **Strategic management.** Singapore: McGraw–Hill.

DuBrin, A. J. (2004). **Leadership: Research findings, practice, and skills** (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.



- Finkelstein, S., and Hambrick, D. (1996). **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**. Minneapolis: West Publishing.
- Frumkin, P. (2007). **Creating New School: The Strategic Management of Charter schools**. Retrieved December 22, 2023, from <http://www.aecf.org>
- Halpin, A. W. (1966). **Theory and Research in Administrators**. New York: Macmillan.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. (2001). **Management of Organizational Behavior Leading Human Resources** (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., and Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. **Business Horizons**, 53(5), 437–444.
- Ireland, R. D., and Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining Strategic competitiveness in the twenty-first century: The role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*. **Academy of Management Executive**, 13, 43–57.
- Koontz, H., and Wehrich, H. (1988). **Management** (2<sup>nd</sup> ed.). Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(1), 607–610.
- Nahavandi, A., and Malekzadeh, A. R. (1999). **Organization Culture in the Management of Mergers**. New York: Quorum Book.
- Palus, C. J., and Horth, D. M. (2005). **Organizational Behavior**. California: The Dryden Press.
- Razik, A., and Swanson D. (2001). **Fundamental Concepts of Educational Leadership** (2nd ed.). New Jersey: Merrill Prentice Hall International.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Weiss, S. D., and Legand, P. C. (2011). **Innovative Intelligence**. Ontario: John Wiley & Sons.
- Wright, W., and Noe, L. (1996). **Management: Skills and Application** (8th ed.). Chicago: Irwin.
- Yukl, G. A. (2006). **Leadership in Organization** (6th ed.). New Jersey: Prentice–Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผศ.ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต  
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ดร.นริศรา เสือคล้าย อาจารย์ผู้สอน สาขาวิชาการศึกษา  
มหาวิทยาลัยพะเยา
3. นางสาวกัณชลิฎา จันทินอก ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านแม่คำ  
จังหวัดเชียงราย



ภาคผนวก ข ผลตรวจค่าสอดคล้องข้อคำถามกับเนื้อหาที่มุ่งวัดของแบบสอบถาม  
เพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC)

สูตรดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

จากสูตร  $IOC = \frac{\sum R}{N}$

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่  
ต้องการ

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ  
 $N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามคือ

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.0 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง



### แบบสอบถามงานวิจัย

ข้อคำถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ด้าน

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
<b>1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร ให้เหมาะสมกับสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา ให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบ ทบทวน วิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีกลวิธีที่เหมาะสมใน การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแนวทางให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>2. ด้านการจัดตั้งควบคุมองคกรให้สมดุล</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ ควบคุมอำนาจภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบ ของสถานศึกษาที่เป็นการรวมศูนย์กลาง อำนาจได้	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจใน การดำเนินงาน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุล โดยการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน ให้ได้มาตรฐานคุณภาพ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ บุคลากร ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานร่วมกัน	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
<b>3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษานำกลยุทธ์ของสถานศึกษา ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ของ สถานศึกษาไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการใช้ งบประมาณได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการ ทรัพยากรได้ตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่าง มีคุณภาพ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้อย่าง เหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	0.67	สอดคล้อง
<b>4. ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ คิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนก องค์ประกอบของข้อมูลได้	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง



ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม ที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิง สร้างสรรค์และแปลกใหม่ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ ประมวลข้อมูล เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติ การได้อย่างแท้จริง	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและไหวพริบใน การคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถ แก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดอย่างมี วิจารณญาณในการทบทวนการปฏิบัติงาน ก่อนตัดสินใจดำเนินการ	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>5. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดและ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของ สถานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับ รูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแนวทางการ ปฏิบัติงานที่ดีให้กับสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
5	ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังให้บุคลากรมี ความยึดมั่น ในคุณธรรม จริยธรรม ความ ซื่อสัตย์ สุจริต	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค รายนามหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

ผู้บริหารและครู โรงเรียนตำราขจรราษฎร์สงเคราะห์ โรงเรียนป่าแดดวิทยาคม โรงเรียนบ้านแซววิทยาคม และโรงเรียนไม้ยาวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย จำนวน 30 คน



# ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	29



ภาคผนวก จ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

1. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย
2. โรงเรียนเวียงเชียงรุ้งวิทยาคม
3. โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม
4. โรงเรียนพานพิทยาคม
5. โรงเรียนแม่สรวยวิทยาคม
6. โรงเรียนเวียงป่าเป้าวิทยาคม
7. โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม
8. โรงเรียนแม่จันวิทยาคม
9. โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์
10. โรงเรียนเชียงของวิทยาคม
11. โรงเรียนเทิงวิทยาคม
12. โรงเรียนบุญเรืองวิทยาคม



## ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

#### คำชี้แจง

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย คำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและไม่ส่งผลกระทบต่อ ใดๆ ต่อตัวท่าน รวมทั้งโรงเรียนของท่าน และขอให้ตอบตามความเป็นจริงและครบถ้วนทุกข้อคำถาม เพื่อสามารถนำผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานและกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบกำหนดคำตอบให้ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์การ ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง และด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ รวมทั้งหมด 29 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวมัชฌิมา เตชะคฤหะ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา



### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

#### 1. ตำแหน่ง

( ) 1. ผู้บริหารสถานศึกษา

( ) 2. ครู

#### 2. ประสบการณ์ในการทำงาน

( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี

( ) 2. ระหว่าง 5-10 ปี

( ) 3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ที่ตรงกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมอย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษาให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบ ทบทวนวิสัยทัศน์ และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีกลวิธีที่เหมาะสมในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนทางให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
<b>ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอำนาจภายในสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบของสถานศึกษาที่เป็นการรวมศูนย์กลางอำนาจได้					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจในการดำเนินงาน					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุล โดยการบริหารจัดการกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานคุณภาพ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากร ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน					
<b>ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษานำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการทรัพยากรได้ตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของข้อมูลได้					
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์และแปลกใหม่ในการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการประมวลข้อมูลเพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการได้อย่างแท้จริง					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณในการทบทวนการปฏิบัติงานก่อนตัดสินใจดำเนินการ					
<b>ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีให้กับสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังให้บุคลากรมีความยึดมั่น ในคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป  
ผลการวิเคราะห์ค่าจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตำแหน่ง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ครู	293	93.6	93.6	93.6
	ผู้บริหาร	20	6.4	6.4	100.0
	Total	313	100.0	100.0	

ประสบการณ์

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	82	26.2	26.2	26.2
	ระหว่าง 5-10 ปี	146	46.6	46.6	72.8
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	85	27.2	27.2	100.0
	Total	313	100.0	100.0	

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เชียงรายภาพรวมใน

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ทิศทางm	313	2.86	5.00	4.0151	.53106
ควบคุมm	313	2.20	5.00	4.0256	.52366
ทรัพยากรm	313	1.00	5.00	3.9265	.60749
ความคิดm	313	2.00	5.00	3.9851	.57608
วัฒนธรรมm	313	1.00	5.00	4.0556	.61943
รวมด้าน	313	2.10	5.00	3.9993	.50861
Valid N (listwise)	313				

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของระดับภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เชียงใหม่ รายด้าน  
ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ทิศทาง1	313	3	5	4.14	.602
ทิศทาง2	313	3	5	4.12	.645
ทิศทาง3	313	2	5	3.96	.708
ทิศทาง4	313	2	5	4.04	.735
ทิศทาง5	313	2	5	3.95	.687
ทิศทาง6	313	2	5	3.99	.747
ทิศทาง7	313	2	5	3.91	.758
Valid N (listwise)	313				

ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ควบคุม1	313	2	5	4.10	.734
ควบคุม2	313	2	5	3.96	.674
ควบคุม3	313	1	5	4.05	.766
ควบคุม4	313	1	5	4.01	.736
ควบคุม5	313	1	5	4.01	.689
Valid N (listwise)	313				



### ด้านการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ทรัพยากร1	313	1	5	3.97	.724
ทรัพยากร2	313	1	5	3.92	.801
ทรัพยากร3	313	1	5	3.86	.768
ทรัพยากร4	313	1	5	3.92	.751
ทรัพยากร5	313	1	5	3.92	.709
ทรัพยากร6	313	1	5	3.97	.769
Valid N (listwise)	313				

### ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ความคิด1	313	2	5	3.93	.702
ความคิด2	313	2	5	3.97	.763
ความคิด3	313	1	5	4.07	.788
ความคิด4	313	1	5	3.96	.690
ความคิด5	313	2	5	3.91	.761
ความคิด6	313	2	5	4.06	.731
Valid N (listwise)	313				

### ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
วัฒนธรรมองค์กร1	313	1	5	4.00	.698
วัฒนธรรมองค์กร2	313	1	5	3.95	.756
วัฒนธรรมองค์กร3	313	1	5	4.08	.787
วัฒนธรรมองค์กร4	313	1	5	4.12	.752
วัฒนธรรมองค์กร5	313	1	5	4.13	.731
Valid N (listwise)	313				

ผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง

## Group Statistics

ตำแหน่ง		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
รวมด้าน	ครู	293	3.9372	.46287	.02704
	ผู้บริหาร	20	4.9103	.14817	.03313

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
รวมด้าน	Equal variances assumed	14.633	.000	-9.358	311	.000	-.97319	.10400	-1.17782	-.76856
	Equal variances not assumed			-	51.264	.000	-.97319	.04277	-1.05904	-.88735
				22.756						

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงรายในภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

## Descriptives

รวมด้าน	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
น้อยกว่า 5 ปี	82	3.8911	.46789	.05167	3.7883	3.9939	2.76	5.00
ระหว่าง 5-10 ปี	146	3.9580	.48081	.03979	3.8793	4.0366	2.10	5.00
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	85	4.1748	.52233	.05991	4.0557	4.2940	2.69	5.00
Total	313	3.9993	.50861	.02875	3.9428	4.0559	2.10	5.00

## Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
รวมค่าน	Based on Mean	2.780	2	310	.064
	Based on Median	2.813	2	310	.062
	Based on Median and with adjusted df	2.813	2	309.485	.062
	Based on trimmed mean	2.801	2	310	.062

## ANOVA

รวมค่าน		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups		3.829	2	1.915	7.720	.001
Within Groups		76.879	310	.248		
Total		80.709	312			

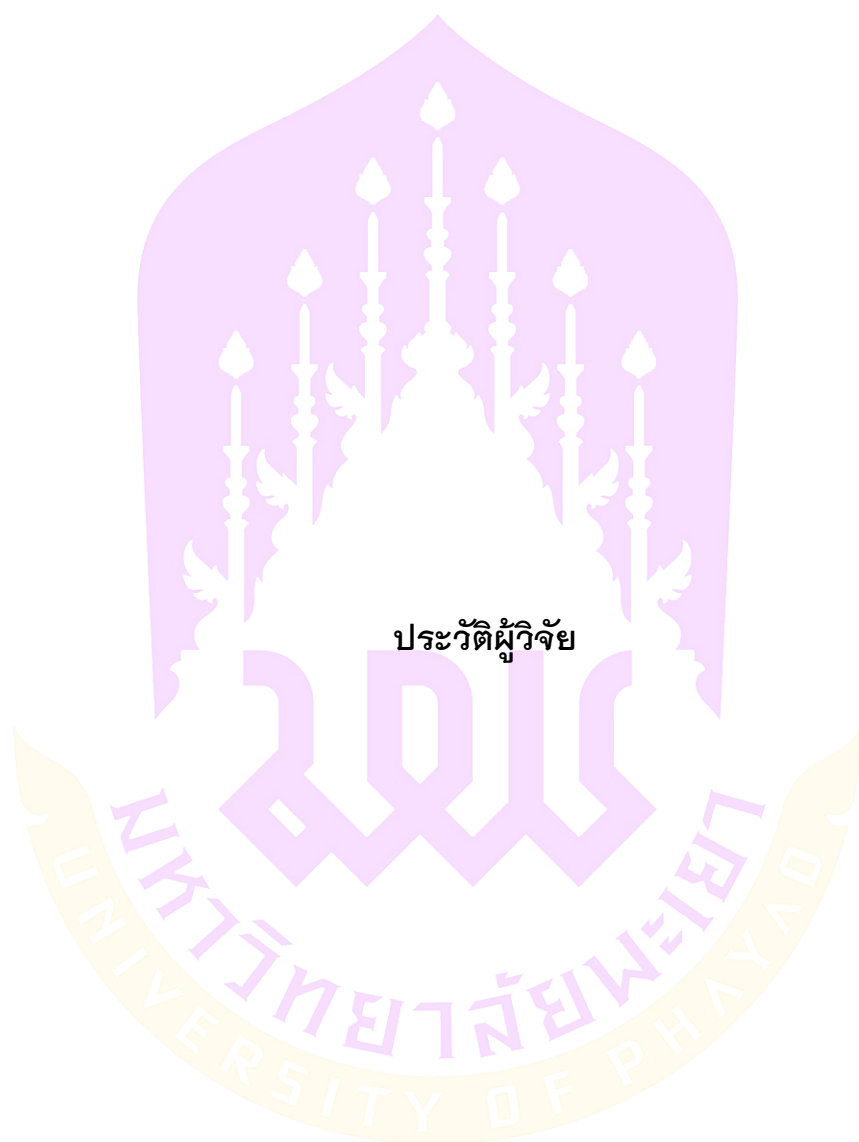
## Multiple Comparisons

Dependent Variable: รวมค่าน

Scheffe

(I) ประสพการณ์	(J) ประสพการณ์	Mean Difference (I- J)			95% Confidence Interval	
		J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
น้อยกว่า 5 ปี	ระหว่าง 5-10 ปี	-.06687	.06872	.623	-.2359	.1022
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	-.28376*	.07708	.001	-.4734	-.0942
ระหว่าง 5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.06687	.06872	.623	-.1022	.2359
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	-.21689*	.06794	.007	-.3840	-.0498
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	.28376*	.07708	.001	.0942	.4734
	ระหว่าง 5-10 ปี	.21689*	.06794	.007	.0498	.3840

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	มัชฌิมา เตชะคฤหะ
วัน เดือน ปี เกิด	11 พฤษภาคม 2536
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2558 ศศ.บ. (ภาษาเกาหลี), มหาวิทยาลัยบูรพา, จังหวัดชลบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	1011/1 ตำบลเวียง อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	มัชฌิมา เตชะคฤหะ. (ผู้บรรยาย). (20 เมษายน 2567). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 10 (หน้า 161-173). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

