

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21
ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21
ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN THE 21ST
CENTURY AND EFFECTIVENESS OF SCHOOLS UNDER CHIANGRAI PRIMARY
EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4



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

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชิงราย เขต 4

ของ รัฐชนา เขื่อนชัย

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรูประชีวิน)

อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ดร. ธารรัตน์ มาลัยแก้ว)

อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชิดาวัลย์ อุ่นทอง)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	รัฐชนา เชื้อนขันธุ์, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ดร. ธารารัตน์ มาลัยแก้ว
คำสำคัญ:	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21, ประสิทธิผลของสถานศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 295 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบบเป็นชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเที่ยงตรง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านการพัฒนาทรัพยากร และด้านกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความพึงพอใจในการทำงานของครู รองลงมา คือ ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Title: THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN THE 21ST CENTURY AND EFFECTIVENESS OF SCHOOLS UNDER CHIANGRAI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4

Author: Runchana Kuenkan, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

Advisor: Dr. Thararat Malaitao

Keywords: strategic leadership in 21st century, school effectiveness

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the level of strategic leadership of administrators in the 21st century 2) to study the level of effectiveness of educational institutions. 3) to study the relationship between strategic leadership of administrators in the 21st century and effectiveness of educational institutions, under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 4. The sample group of this research; school administrators and teachers used the sample size of 295 people, and used Stratified random Sampling by specify instruction center network as level. The tools of research was 5 level rating scale. The statistic that were used in this research were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, validity, Alpha coefficient and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient. The result that: 1) the strategic leadership in 21st century, under Chiang Rai Primary Educational Service Office 4 had mean in high level, when considering each aspect, it was found that the aspect with the highest average was creativity, followed by moral ethics, resource Development, and The aspect of vision determination and the aspect with the lowest mean was the aspect of monitoring and evaluation of the strategy. 2) The schools effectiveness of Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 4 had mean in high level. when considering each aspect, it was found that the aspect with the highest mean was teacher job satisfaction, followed by ability to adapt to the environment and allocation. efficiency resource and the aspect with the lowest mean was student achievement. 3) The relationship between the strategic leadership in 21st century of schools directors and school effectiveness, under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 4 had a statistically significant correlation at the .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ดร.ธรรารัตน์ มาลัยเถาว์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองที่ให้คำปรึกษา ชี้แนะนำตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณ นายศิวกรณ์ คำปา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสองพี่น้อง นางสาวลักขมณมุงเมือง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่อนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือทำให้งานวิจัยมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทุกท่าน ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ตลอดจนญาติพี่น้อง และครอบครัวที่สนับสนุนเป็นกำลังใจ ให้ดำเนินและช่วยเหลืออย่างจริงใจ จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

รัฐชนา เชื้อนขันธุ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1	1
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	10
บทที่ 2	11
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	12
การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21	31
การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21	56
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา	64

บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4	73
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	80
กรอบแนวคิดการวิจัย	86
บทที่ 3.....	88
วิธีดำเนินการวิจัย	88
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	88
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	89
การเก็บรวบรวมข้อมูล	92
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	94
บทที่ 4.....	96
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	96
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
บทที่ 5.....	119
บทสรุป.....	119
สรุปผลการวิจัย	119
อภิปรายผลการวิจัย	123
ข้อเสนอแนะ.....	126
บรรณานุกรม	129
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ.....	142
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	143



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21	56
ตาราง 2 แสดงรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลสถานศึกษาฮอยและมิสเกล	69
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	89
ตาราง 4 แสดงผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	98
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ใน ภาพรวม	100
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	101
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร	102
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการพัฒนาทรัพยากร	103
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม	104
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์	105

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์.....107

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในภาพรวม.....108

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน.....109

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู.....110

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ111

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม113

ตาราง 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4114

ตาราง 18 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ153

ตาราง 19 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ158

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	39
ภาพ 2 แสดงโมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา.....	50
ภาพ 3 แสดงโครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4.....	76
ภาพ 4 แสดงแผนผังการบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4.....	77
ภาพ 5 แสดงโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4	78
ภาพ 6 แสดงแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4.....	80
ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	87
ภาพ 8 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ	161
ภาพ 9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	161
ภาพ 10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านเพศ	162
ภาพ 11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านอายุ.....	162
ภาพ 12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการศึกษา.....	162
ภาพ 13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านตำแหน่ง	163
ภาพ 14 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประสบการณ์.....	163
ภาพ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	165
ภาพ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	167

ภาพ 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา.....170



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

สถานการณ์โลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่รวดเร็ว ทำให้สถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนให้อยู่รอด และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปฏิรูปตนเอง และการเปลี่ยนแปลงองค์การครั้งใหญ่เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลก เข้าด้วยกัน ใช้พลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยียุคดิจิทัลส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อเด็กในศตวรรษที่ 21 (สมหมาย อ่ำดอนกลอย, 2556) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากรูปแบบเดิม ๆ ไปสู่การบริหารยุคใหม่ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี สมัยใหม่ต้องอยู่ภายใต้การบริหารโดยผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Manager) ผู้นำระดับสูง จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิด การบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเช่นการจัดโครงสร้างองค์การวัฒนธรรมองค์การเทคโนโลยีบุคคลตลอดจนการควบคุม ประเมินผลกลยุทธ์เข้าสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบ บริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การในทุก ขั้นตอนในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ๆ ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย (กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน และคณะ, 2557)

สถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทาง และขับเคลื่อนแนวคิดและวิสัยทัศน์ ตลอดจนเป็นผู้บริหารจัดการทรัพยากร มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ให้ถึงจุดสูงสุด สามารถออกไปสู่สังคมภายนอกได้อย่างมีคุณภาพ และจะต้องมีการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้องค์การก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสมและ ประสบความสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นหัวใจของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างของผู้อื่นแต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์การได้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าปราศจาก แผนกลยุทธ์ องค์การจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (พรธรรณา อิงพงษ์พันธ์, 2554) จะเห็นได้ว่าสถานศึกษามี ความต้องการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานการศึกษา การบริหารงานใน สถานศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพประกอบ กับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จะสามารถช่วยพัฒนาและขับเคลื่อน สถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ ที่ครอบคลุมภารกิจ ของขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษา และมีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดย ผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการ บริหารเชิงกลยุทธ์ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารโรงเรียนจึงสมควรต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อ กำหนดทิศทางของสถานศึกษาผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องมีความรับผิดชอบต่อ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน พิจารณาถึงความอยู่รอดของ โรงเรียนต่อไปในอนาคตท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงเพื่อบริหารและพัฒนาโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน และคณะ, 2557) อีกทั้งต้อง รับผิดชอบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ทุกขั้นตอน โดยการตัดสินใจอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมามี ความกล้าและจริงจั่งกับความจำเป็นต้องการตัดสินใจที่ยากลำบากที่ไม่สามารถมอบให้ผู้อื่น ตัดสินใจแทนได้ ผ่านสายตาอันกว้างไกลที่พวกเขาสะท้อนมุมมอง เงื่อนไขต่าง ๆ จากภายนอก เข้ามาให้องค์การเข้าใจว่าการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดผลกระทบต่อบริบบภายในที่ใช้อยู่อย่างไร ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะใช้วิสัยทัศน์ในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน และเรียกร้องให้มีการตอบสนองกลับจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับเกี่ยวกับการประเมินผลการ

ตัดสินใจยาก ๆ และวิสัยทัศน์ของพวกเขาเพื่อพัฒนาองค์การที่แข็งแกร่งทั้งภายในและภายนอก เพื่อช่วยเหลือให้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและมักจะแสดงออกมาเสมอ เมื่อมีสถานการณ์ที่ต้องใช้ความกล้าเสี่ยง และกล้าตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนมากกว่าผู้นำอื่น ๆ โดยเฉพาะคู่แข่งทางกลยุทธ์ทั้งในประเทศและนานาชาติ เนื่องจากกลยุทธ์จะไม่สามารถกำหนดและนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์ได้ ถ้าไม่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่ต้องการความสำเร็จทางกลยุทธ์ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของผู้นำองค์การในศตวรรษนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2552)

ประสิทธิผลของสถานศึกษาจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีว่าสถานศึกษา ได้ดำเนินการบริหารจัดการประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายเพียงใด ซึ่งการพิจารณาว่าสถานศึกษามีประสิทธิผลหรือไม่นั้นตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและด้านอื่น ๆ การดำเนินการจัดการของสถานศึกษาจะมีประสิทธิผลเพียงใดพิจารณาได้จากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาและความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารคือกลไกสำคัญในอันที่จะทำให้การดำเนินการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจในสถานศึกษาภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งหากผู้บริหารมีแนวทางจัดการที่ดีหรือมีมาตรฐานย่อมส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุณภาพการศึกษาของนักเรียนดีขึ้น (ดวงลัดดา แก้วเทศ, 2557)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4 หน่วยงานทางการศึกษา การศึกษาที่รับผิดชอบจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน รับผิดชอบใน 5 อำเภอ คือ อำเภอเทิง อำเภอขุนตาล อำเภอพญาเม็งราย อำเภอเชียงของและอำเภอเวียงแก่น มีวิสัยทัศน์ การดำเนินงานคือองค์การแห่งความสุข มุ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแต่จากการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหลายหน่วยงานเท่าที่ผ่านมา พบว่า ผู้เรียนขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดสร้างสรรค์ และขาดทักษะในการดำรงชีวิต เนื่องมาจากปัญหาหลายประการ ปัญหาเหล่านี้มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่จะนำทางในการปฏิบัติโดยชี้แนะแนวทางให้ครูได้พัฒนาตนเองศึกษาวิจัย พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้เริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและผู้เรียน

การพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกกับวัยด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผล และมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ ความสามารถ และทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนต้องประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม บูรณาการจัดการศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพนั้นโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และ ความสามารถในการแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบ การบริหารภายในโรงเรียนนั้นแต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและ ภารกิจของโรงเรียน (รัตนา นาคมุสิก, 2558)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 เพื่อจะนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือที่จะดำเนินงาน ในการจัดการศึกษา ตามภารกิจหลักในการพัฒนาและ บริหารงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและ การบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการพัฒนาระบบสารสนเทศ ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการพัฒนา คุณภาพการศึกษาต่อ สาธารณชน และเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมีมาตรฐานเท่าเทียมกัน อันจะนำไปสู่ ความเสมอภาคทางการศึกษา และการจัดการศึกษาที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 โดยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษา

1.1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสังเคราะห์ ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์ทั้งหมด 19 ด้าน และสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณากรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย 6 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 3) การพัฒนาทรัพยากร 4) การมีคุณธรรมจริยธรรม 5) การริเริ่มสร้างสรรค์ และ 6) การติดตามและประเมินกลยุทธ์

1.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 โดยใช้กรอบแนวคิดของ Hoy and Ferguson (1985) แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 3) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรในการศึกษา ดังนี้

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 5 อำเภอ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 135 คน ครู 1,122 คน รวมทั้งสิ้น 1,257 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie R. V. & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 295 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดอำเภอเป็นชั้นและแบ่งตามสัดส่วน โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของประชากรในแต่ละอำเภอการได้มาซึ่งรายชื่อโรงเรียนนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบจับฉลากไม่ใส่กลับจนได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 มี 6 ด้าน คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์
2. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ
3. การพัฒนาทรัพยากร
4. การมีคุณธรรมจริยธรรม
5. การริเริ่มสร้างสรรค์
6. การติดตามและประเมินกลยุทธ์

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา มี 4 ด้าน คือ

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกัน เป็นการจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานมีความสุขและเต็มใจทำงานภายใต้การควบคุมดูแลการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน คือ

การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล มีการวางแผนกำหนดชี้แจงวิสัยทัศน์และแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาต่อครูและบุคลากร

ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ มีการกระตุ้นการทำงานของครูและบุคลากรเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมาย ของการบริหารงาน และแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องร่วมกันและสามารถนำพา สถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้าง การบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ ตลอดจนชี้แจงให้บุคลากรในองค์การมีการ รับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ และกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตาม วัฒนธรรมองค์การ เพื่อเสริมการทำงานให้องค์การสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญในการรับรู้ เข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรม องค์การ ผู้บริหารสนับสนุนควบคุม รวมถึงปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ใน แนวทางเดียวกันของวัฒนธรรมองค์การ

การพัฒนาทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงาน ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและทรัพยากรภายในสถานศึกษา รวมถึงตระหนักถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การเข้าอบรม ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน เป็นต้น สามารถบริหารทรัพยากร ทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารมีการเสริมแรงในการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีที่ เหมาะสม มีการตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม สร้างความพึงพอใจ และช่วยกระตุ้นการทำงานของบุคลากร

การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมการกำหนด กฎระเบียบข้อตกลงในการบริหารงาน ยึดหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สามารถ ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับ และสามารถขับเคลื่อนการทำงานของครู และบุคลากรในองค์การตามหลักปฏิบัติที่ได้ตั้งไว้ มุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม โดยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารมีการวางตัวเป็น กลางในการบริหารงานในองค์การอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์การมีการ ตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความโปร่งใสและเป็นธรรม ในการบริหารงาน

การริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในองค์การเป็นอย่างยิ่งมีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้

อย่างชัดเจน ใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร มีรูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนการทำงานที่เหมาะสมและพึงพอใจกับทุกฝ่าย เป็นการบริหารที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการทำงานแต่มุ่งเน้นที่ผลของงานเป็นสำคัญ ครูและบุคลากรภายในองค์กรมีอิสระในการเสนอแนวคิดและปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน ผู้บริหารมีการพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์ และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างรูปแบบการบริหารใหม่อยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร

การติดตามและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร เพื่อกำกับ ติดตามประเมินประสิทธิภาพและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุกครั้ง ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับ ติดตามและประเมินผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน ผู้บริหารมีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด

ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการโน้มน้าวให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึง สามารถแสวงหา ค้นคว้า และสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้นในการทำงาน ได้เรียนความรู้ตาม ความต้องการ และความสนใจของตนเองสามารถจับตามหลักสูตรและศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาชั้นสูงได้ มีครูการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานการศึกษา มีการส่งเสริมด้านทัศนคติและแรงจูงใจที่ดี สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ และมีความประพฤติที่เหมาะสม มีคุณธรรมจริยธรรม มีค่านิยมที่ดีงาม

ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง เจตคติที่ดีในทางบวกต่อการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองของความต้องการในปัจจุบันต่าง ๆ ก่อให้เกิดแรงจูงใจ

และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนด้วยความพอใจ มีความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอนตลอดจนได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้บริหารและครูมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการวางแผนการบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนการใช้เงินงบประมาณที่กำหนดไว้ มีการจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้แก่ครูและบุคลากรในองค์การเพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างทั่วถึง เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการสอนที่ทันสมัยเพียงพอต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่

ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม หมายถึง ครูและบุคลากรในองค์การมีการยอมรับแนวคิด วิธีการและเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัย มีการยอมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วิธีการใหม่ ๆ ด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์การมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในสถานการณ์ปัจจุบันสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เป็นอย่างดี

สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 แบ่งเป็น 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเชียงของ อำเภอพญาเม็งราย อำเภอขุนตาล อำเภอเทิง และอำเภอเวียงแก่น

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยทำให้ได้ข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

2. ผลจากการวิจัยเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบเขตที่จะนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 1.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21
 - 2.1 แนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21
 - 2.2 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 - 2.3 ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
 - 2.4 บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21
 - 2.5 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล
 - 4.1 ความหมายของประสิทธิผล
 - 4.2 ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา
 - 4.3 การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา
 - 4.4 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลของสถานศึกษา
5. บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของผู้นำ

การศึกษาความหมายผู้นำ ได้มีนักวิชาการการบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ พบว่ามีความหมายดังนี้

ลูซทัย จันทร์ทรงกรด (2558) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำ เป็นที่ยอมรับจากบุคคลในกลุ่ม มีอิทธิพล มีอำนาจ มีความสามารถชักจูง และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานสำเร็จตามจุดประสงค์

วันเฉลิม เป่งใส (2560) ให้ความหมายว่า บุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือมีอิทธิพล จนกลายเป็นที่ยอมรับ ยกย่องเคารพ เชื่อใจ ของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทำให้ได้รับการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ มีบทบาทหน้าที่ในการนำพา ผลักดัน สร้างแรงจูงใจ ควบคุม ตรวจสอบ แก้ไขปัญหา ประสานงาน ให้บุคคลในกลุ่มนั้น ๆ ทำงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

Halpin (2001) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 อย่างดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

Yukl (1998) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกหรือการยกย่องจากกลุ่ม โดยเป็นผู้มีความรู้ มีอิทธิพล สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้อ้างไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้มีผู้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

กิตติวรธณ แสนโท (2556) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทำให้บุคคลอื่นยอมรับและปฏิบัติตาม เป็นการใช้อิทธิพลหรืออำนาจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามและยอมรับนับถือซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถชักนำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ธุมากร เจตีย์คำ (2559) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลของบุคคลอื่นโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยรวมเมื่อประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

คมกฤษ พรหมฉิน (2560) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม ทำตามและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์ก่อนมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจ ตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

Hersey and Blanchard (1985) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

Yukl (1998) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในให้รางวัลหรือการสร้างอิทธิพลต่อแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ

Daft (1999) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำหรือนำมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม เป็นการผสมผสาน

คุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ช่วยสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ เป็นสัมพันธะระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มและเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ศิริเพ็ญ สกกุลวณิช (2556) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการกำหนดทิศทาง กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถผู้ร่วมงานไประดับสูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้เพื่อนร่วมงาน เกิดความร่วมมือในการพัฒนาและดำเนินการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

เกศรา ลิทธิแก้ว (2558) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีกระบวนการในการบริหารงานอย่างเป็นระบบอย่างเป็นแบบแผน เพื่อพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายวิสัยทัศน์เดียวกัน ซึ่งตระหนักถึงการวางแผนการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแลของผู้นำที่เป็นหลักสำคัญ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาในการบริหารงานและมีการดำเนินงานที่มีการวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เปิดกว้างทางความคิดและการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปพัฒนาต่อให้ดียิ่งขึ้น กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานที่เน้นความยืดหยุ่นของระบบการทำงานสถานศึกษาที่เห็นผลทั้งระยะสั้นและระยะยาวจากการดำเนินงาน

คมกฤษ พรหมฉิน (2560) กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาโดยยึดเป้าหมาย และภารกิจขององค์การเป็นหลัก และจะสรรหาวิธีการบริหารงานด้วยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและยังคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน

Nahavandi and Malekzadeh (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือผู้นำที่มีความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่นและใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

ผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์การ มากกว่าที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตามผังองค์การ และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูดหรือโดยทำเป็นตัวอย่าง (Role model) และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคต ที่กว้างไกลไปยังองค์การโดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีอิทธิพลในพฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ มีความรู้ในองค์การ (Knowledge management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above-average return) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และกระตุ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อเกิดความได้เปรียบการแข่งขัน เช่นเดียวกับ นงทานาทอร์น (Nongthanathorn, 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึงบุคคลที่มีผลต่อผลลัพธ์ขององค์การ เป็นผู้ริเริ่มทัศนคติและความคิดสร้างสรรค์ ออกแบบวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน ภายนอก ทันท่วงที รับฟังและเข้าใจผู้ร่วมงาน สามารถกำหนดการใช้แผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์องค์การในอนาคต

DuBrin (2007) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำ ที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีกระบวนการในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาโดยยึดเป้าหมายและภารกิจขององค์การเป็นหลัก สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายวิสัยทัศน์เดียวกัน

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

เพื่อให้มีพฤติกรรมกาปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีกากระทำใด ๆ เป็นกระบวนการให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำที่มาจากกาแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เช็กหรือบีบบังคับให้ทำตามเพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

นวลจันทร์ จันทนพ (2559) คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นผู้ที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และมีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ตลอดจนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

Michell (1987) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำเป็นกระบวนการ
2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นผู้ที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาส สำหรับอนาคตและมีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติตลอดจนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่จะต้องรับทราบนโยบาย และนำนโยบายจากหน่วยเหนือหรือหน่วยงานต้นสังกัดไปปฏิบัติให้บรรลุและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงซึ่งในการดำเนินงานของสถานศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องตามนโยบายหลัก ผู้บริหารสถานศึกษาและทุกคน ทุกฝ่ายจะต้องมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพหรือบริบทของสถานศึกษาทั้งบริบทภายในและบริบทภายนอกโดยใช้การวิเคราะห์ SWOT มาประกอบการตัดสินใจ และนั่นย่อมหมายถึงการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปรดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

บุญเลิศ เย็นคงคา (2552) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนรากฐานของการเตรียมความพร้อมในการค้นหาเป้าหมายขององค์กรในการแสวงหาโอกาสจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและจุดแข็งขององค์กรจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objective) การสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การให้คำจำกัดความขององค์กร
2. การประเมินโอกาส
3. การประเมินจุดแข็ง
4. การให้คำจำกัดความประเด็นปัญหาหลัก
5. การระบุกลยุทธ์ทางเลือกหลาย ๆ ทาง
6. การคัดเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาปฏิบัติจริง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 (2555) ได้กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Implement) เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยบคาย สู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานตอบสนองของวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบายสามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จนำไปปฏิบัติจริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร?” หรือ “เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร?” (How do we get there?) การกำหนดกลยุทธ์สามารถทำได้หลายวิธีหลายรูปแบบ ที่สำคัญหน่วยงานต้องมีการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดจะเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุดในการคัดเลือกกลยุทธ์นั้นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องคำนึงถึงได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนรวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยประโยชน์คือเป็นโอกาสและอุปสรรคในการทำงาน

2. ทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานต้องศึกษาสภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของหน่วยงานก่อน เพื่อนำผลการศึกษามากำหนดทิศทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไป ในการกำหนดกลยุทธ์สามารถทำได้หลายวิธีสรุปดังนี้ 1) วิธีทางตรง (Direct Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามว่า “เมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะทำอย่างไร?” (Then... how?) การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่าทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายในอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ 2) วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานที่เป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์?” (How and for Whom?) 3) วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานแล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุวิสัยทัศน์เพื่อตอบคำถามที่ว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย?” (How do we get there?) 4) วิธีการทางอ้อม (Indirect Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่น ๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ปยุตนาถ เชี่ยวสมุท (2558)สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจนอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาโดยมีการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรของการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของผู้เรียน กลยุทธ์และวางแผนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้ผู้ปกครองและชุมชน

ทราบอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์อันจะส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

Fred (2005) ได้ศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยได้กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นภารกิจเป็นสิ่งต้องทำ ทำเพื่ออะไร ทำเพื่อใครในมิตินั้น ซึ่งใจความในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะต้องครอบคลุมข้อความว่าด้วยพันธกิจ (Mission) เป็นพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ (Goal) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ในการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลที่สมบูรณ์จึงจะตัดสินใจได้ว่า จะต้องกำหนดกลยุทธ์อะไรบ้างเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษาสามารถแบ่งได้ 2 แบบ คือ 1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในภาพรวมที่ถูกระบุโดยผู้บริหารระดับสูง 2) กลยุทธ์แผนงานเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะของงานภายในสถานศึกษา หรือภาระงานตามโครงสร้าง 4 ด้าน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางหรือแนวการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา เปรียบเสมือนแผนที่เดินเรือที่กำหนดรายละเอียด แผนที่ทิศทางให้การเดินเรือไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างปลอดภัยการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน สถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีการจัดการศึกษาได้ดีมีคุณภาพมากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับที่กำหนดกลยุทธ์เป็นประการสำคัญ เพราะจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลก็ต้องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ไว้เป็นตัวกำหนดทิศทางการปฏิบัติภาระงาน การวางแผนกลยุทธ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในสถานศึกษา ในการร่วมกันคิด ร่วมกันศึกษา ร่วมกันวางแผนร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกจะต้องทราบว่า อะไรบ้างเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานศึกษาหรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT ผลจากการวิเคราะห์ประเด็นดังกล่าวจะเป็นกระจกเงาส่องให้ทราบว่าสถานศึกษานั้น ๆ เป็นอย่างไร ควรจะกำหนดกลยุทธ์แบบใดที่จะนำพาสถานศึกษา

ไปสู่ความสำเร็จและดำเนินการไปในทิศทางที่เหมาะสมถูกต้อง ดังนั้นข้อมูลจากร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวจะต้องมีความถูกต้องแม่นยำเพราะจะต้องนำไปประกอบการตัดสินใจและเป็นสารสนเทศเบื้องต้นในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภาพอนาคตของสถานศึกษาเพื่อนำมาร่วมกันกำหนดพันธกิจ (Mission) ของสถานศึกษาที่ชัดเจน และกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของสถานศึกษา และกลยุทธ์ (Strategy) ตามลำดับ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพราะการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีถือว่ามีชัยไปกว่าครึ่ง

การกำหนดกลยุทธ์ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการวางแผนนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระตุ้นการทำงานของบุคลากรและมีการจัดสรรทรัพยากร โดยเริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา ได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษามีแนวทางดังต่อไปนี้

1. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนโยบายบริการ และผลผลิตโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารและผลผลิตหลักที่สถานศึกษาจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์
2. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรค ให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา
3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
4. ระบุความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้า
5. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา

6. ระบุแผนงานโครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตาม กลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดัน ให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์

หยดฟ้า ราชมณี (2554) ได้กล่าวถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่ากลยุทธ์ สถานศึกษาเป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามากำหนดเป็นทางเลือก ในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้ถูกกำหนดไว้ ล่วงหน้า ดังนั้นก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา จึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็น ต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของโรงเรียน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์) จน เป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการกระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอนดังนี้

1. ทบทวนสถานภาพของสถานศึกษาและทิศทางที่กำหนดไว้
2. พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นวิกฤตหรือสำคัญต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษามาก ๆ
3. คิดหาวิธีการที่น่าสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของ สถานศึกษาที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์
4. วิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค และจุดแข็ง/จุดอ่อน แล้วพิจารณาสังเคราะห์ เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสองส่วนเพื่อสร้างทางเลือก
5. คิดค้นแสวงหาและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการดำเนินการ

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554) กล่าวถึงแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์นั้นผู้บริหารเป็นผู้กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการวางแผนนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระตุ้นการทำงาน ของบุคลากรและมีการจัดสรรทรัพยากร โดยเริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและ ตารางเวลาที่กำหนด

ปยนาถ เชี่ยวสมุทร (2558) กล่าวถึง แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษานั้นผู้บริหารต้องทบทวนและตรวจสอบ ประเด็นต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของสถานศึกษา คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการมีการวางแผนนโยบาย เพื่อเป็น แนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระตุ้นการทำงานของบุคลากรและมีการจัดสรร ทรัพยากรก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ การวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาสภายนอกขององค์การ การตัดสินใจเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์การ การตั้งเป้าหมายระยะยาว การสร้างทางเลือกด้วย กลยุทธ์วิธีและการเลือกกลยุทธ์เฉพาะทางเพื่อต่อสู้กับการแข่งขันการกำหนดกลยุทธ์จึงประกอบด้วย การตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์มากที่สุด กลยุทธ์ในการตัดสินใจระยะยาวในการแข่งขันทางความก้าวหน้าขององค์การ การนำเข้าธุรกิจใหม่ ๆ การเลิกธุรกิจ การขยายกิจการหรือการดำเนินการหลาย ๆ รูปแบบ การนำเข้าทางการตลาดระหว่างประเทศ การร่วมลงทุนและการหลีกเลี่ยงเพื่อการต่อสู้กับคู่แข่ง การจัดสรรทรัพยากรซึ่งจำเป็นสำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่กระบวนการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่ง การปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์การจะเป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือการบรรลุตามพันธกิจและเป้าประสงค์ที่วางไว้บุคลากรทุกคนจึงต้องร่วมแรง ร่วมใจในการลงมือปฏิบัติภารกิจตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและกล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ดังนี้

จันจิรา เพ็งคล้าย (2553) ได้กล่าวไว้ว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementing) เป็นกระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไปสู่กระบวนการปฏิบัติด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgeting) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นตอนนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและระบบการจัดการทั้งหมดทั้งทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day to Day Decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

สมยศ บุญเจริญ (2553) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร โดยการจัด

โครงสร้างองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งหน้าที่ภาระงานชัดเจน มีผู้รับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้
2. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่วางไว้ชัดเจน รวมถึงผู้รับผิดชอบกิจกรรมด้วย
3. มีการจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ชัดเจน ครอบคลุมรายละเอียดของกิจกรรมที่สนองตอบต่อกลยุทธ์ที่กำหนด
4. ประชุม ทบทวน สร้างความตระหนักและสร้างความเข้าใจในภาระงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาระงานที่ระบุไว้
5. ระดมพลังสมอง การมีส่วนร่วม ตลอดจนความคิดเห็นของทุกฝ่าย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
6. ร่วมมือร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการหรือกิจกรรมที่ระบุไว้ในกลยุทธ์ขององค์การ

พรพรรณ อิงพงษ์พันธ์ (2554) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร ถึงจะทำให้องค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงเป็นการเข้าสู่ระบบปฏิบัติงานของสถานศึกษา เป็นการตอบสนองต่อแนวคิดหลักการของสถานศึกษา สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ลักษณะของสถานศึกษา จุดอ่อนจุดแข็งของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียนความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของสถานศึกษาได้ในการนำแผนไปปฏิบัติเริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ระบุเวลา ผู้รับผิดชอบเพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนอย่างชัดเจน

เอกชัย อภิกัตติกุล (2556) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นการสร้างแผนงานที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์การโดยมี

ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการปฏิบัติ เน้นหนักที่กิจกรรมการปฏิบัติต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าบุคลากรทุกคนในองค์การล้วนมีส่วนต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่ผลสำเร็จได้ ซึ่งจะจัดทำในรูปแบบของแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อใช้ในการทำงาน ซึ่งมีขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังนี้

1. การจัดตั้งผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพราะผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง การออกแบบโครงสร้างองค์การ การจัดสรรทรัพยากร และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ
2. ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ประจำปีที่องค์การต้องการต้องการจะบรรลุ ถึงรวมถึงแนวทางการพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะสั้นที่เป็นพื้นฐานให้วัตถุประสงค์ในระยะยาว ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งประกาศให้ทั่วทุกแผนกงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน
3. การกำหนดกฎระเบียบและนโยบายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ส่วนการกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อชี้แนะ ข้อจำกัดและข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จ
4. การออกแบบโครงสร้างองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยเป็นแบบทางการและสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้ จึงต้องพิจารณาโครงสร้างที่เหมาะสมเช่น โครงสร้างตามหน้าที่
5. การจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ได้แก่ คน เงิน เครื่องจักร และวัตถุดิบ การจัดสรรควรให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานพร้อมกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้เป็นผลสำเร็จหรืออาจล้มเหลว ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน
6. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีคุณค่าและเป็นจุดแข็ง เช่น การสื่อสารที่เปิดเผยตรงไปตรงมา เป็นต้น
7. การปรับปรุงระบบการให้รางวัล โดยต้องให้สอดคล้องกับปริมาณงาน วิธีการให้รางวัลต้องขึ้นอยู่กับผลงานซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้บรรลุผลตามกลยุทธ์
8. ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ขององค์การต้องได้รับการยอมรับ และมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องหาวิธีการในการแก้ปัญหา เช่น การปรับทัศนคติที่ว่า การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เป็นต้น

9. ปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีคุณภาพโดยการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมา หรือนำนวัตกรรมเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและประหยัดมากยิ่งขึ้น

อัมพร ภูทองไชย (2557) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเมื่อสถานศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนาและจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาแล้วมาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใดถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าห่วงก็ไม้อาจสัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่กระบวนการปฏิบัติเปรียบเสมือนการสอบคำถามที่ว่าเราจะต้องทำอะไรหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึง จุดนั้น (What do we have to do or change?)

ปยุตนาถ เชี่ยวสมุท (2558) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการนำแผนงาน โครงการที่ได้วางไว้เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการตามขั้นตอน และตารางที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยมีการมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานอย่างชัดเจนเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติและบุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือ

Fred (2005) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาเป็นการนำกลยุทธ์ลงไปสู่กระบวนการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย การดำเนินงานจะสำเร็จลุล่วงหรือไม่ขึ้นอยู่กับกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรุปขั้นตอนได้ดังนี้ 1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบมีการกำหนดบุคคลรับผิดชอบงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน 2) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจนตามปฏิทิน 3) จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 4) สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 5) ระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาและ 6) ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานโดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

ถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของโรงเรียนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

แนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สมยศ บุญเจริญ (2553) กล่าวถึง แนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร โดยการจัดโครงสร้างให้เหมาะสมให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างชัดเจน
2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตาม กลยุทธ์อย่างชัดเจน
3. จัดเตรียมข้อมูลที่ต้องชัดเจนเป็นปัจจุบัน ครอบคลุมภารกิจขององค์การ
4. สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ
5. ระดมความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการและดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554) กล่าวว่า ในการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ใช้ทรัพยากรที่รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนาจความสะดวกให้ครูมีส่วนรวมในกิจกรรมการพัฒนาใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธี ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมสถานศึกษาอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปยนาถ เชื้อวสมุท (2558) กล่าวว่า แนวทางเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สถานศึกษาต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำ โดยผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนาจความสะดวกให้ครูมีส่วนรวมในกิจกรรมการพัฒนา และใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธี โดยการจัดโครงสร้างให้เหมาะสมให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปปฏิบัติได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน รวมทั้งสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และระดมความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ และดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการพัฒนาและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ การกำหนดเป้าหมายประจำปี การวางแผนนโยบาย การกระตุ้นผู้บริหารพนักงานในการปฏิบัติงาน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนด ตลอดจนวัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่จะสะท้อนถึงโครงสร้างขององค์การ ทิศทางความสำเร็จของการตลาด การจัดเตรียมงบประมาณ การพัฒนาและการนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การชดเชยค่าตอบแทนสำหรับพนักงาน รวมทั้งเป็นการฝึกฝนทักษะบุคคล การมอบหมายงาน และความเสียหายในการปฏิบัติงานทั้งผู้บริหารและพนักงานให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จสูงขึ้น

3. การประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

การประเมินกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2552) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องทราบว่าเมื่อใดที่กลยุทธ์เฉพาะไม่สามารถทำงานได้ดีการประเมินกลยุทธ์เป็นวิธีการสำคัญที่สุดในการได้มาซึ่งสารสนเทศ กลยุทธ์ทั้งหมดจะอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในอนาคตเนื่องจากปัจจัยภายในและภายนอกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างตลอดกิจกรรมการประเมินกลยุทธ์มีสามประการ ได้แก่

1. การทบทวนปัจจัยภายใน และภายนอกซึ่งเป็นพื้นฐานสำเร็จของกลยุทธ์ในปัจจุบัน

2. การวัดผลงาน

3. การใช้มาตรการแก้ไขให้ถูกต้องการประเมินกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากความสำเร็จในวันนี้ได้รับประกันว่าพรุ่งนี้จะสำเร็จด้วย ความสำเร็จก่อให้เกิดปัญหาใหม่ต่าง ๆ กันเสมอ ๆ นั่นคือ องค์การที่พึงพอใจตนเองในวันนี้จะประสบกับการล่มสลายในอนาคต

พรรณภา อิงพงษ์พันธ์ (2554) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารกล้าที่จะเสี่ยงก็ต้องรู้พื้นฐานของการใช้กลยุทธ์

หมายความว่าถ้าผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ดีพออาจประสบกับความล้มเหลวได้ในการประเมินกลยุทธ์จึงต้องรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มองถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์มี 3 ประการด้วยกัน ได้แก่

1. การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน

3. การนำไปปรับปรุงแก้ไข

พิมลพรรณ ดุษิยามิ (2550) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อมีการนำมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพที่ดีเพียงใด ควรที่จะได้มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนใด การประเมินกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1. เพื่อดูว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือไม่

2. เพื่อดูความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์

3. เพื่อดูว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญและมีผลกระทบต่อกิจกรรมนั้นเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไรบ้าง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่

4. เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลตามที่กำหนดหรือไม่แตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน แล้วหาสาเหตุของการดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

5. เพื่อให้สามารถจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์

กานต์มณี ไวยศครูช (2556) กล่าวว่า การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งไว้ว่า บรรลุผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้การประเมินผลการควบคุมงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจนทันทีและไม่มีอคติ

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2556) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ เป็นการวัดการดำเนินงานขององค์การว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ โดยยึดหลักความสอดคล้อง

ความเป็นไปได้ และความได้เปรียบ ซึ่งมีขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

1. การตรวจสอบสมมุติฐานของกลยุทธ์ว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

2. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

3. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Fred (2005) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นกระบวนการสุดท้ายด้วยการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อศึกษา และนำผลการประเมินมาพิจารณาว่าแผนกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปสู่กระบวนการปฏิบัติจริง ๆ แล้วมีประสิทธิภาพดีเพียงใด ซึ่งหลักการสำคัญของการประเมินกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย 3 ประการ คือการทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การวัดผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขแผนงานและโครงการการประเมินกลยุทธ์เป็นเรื่องที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

การประเมินกลยุทธ์ทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่าแนวทางในการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษาจะต้องประเมินการปฏิบัติของบุคคล หน่วยงานที่รับผิดชอบ ประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานประสิทธิผลของการดำเนินงาน ความสอดคล้องของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอร่างแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความคิดเห็นชอบ ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมลงนามประกาศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารต่อไปนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษามาพิจารณากำหนดประเด็นของการปรับปรุง พัฒนา กำหนดทางเลือกวิธีการและเป้าหมายที่จะปรับปรุงพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปี นำเสนอร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของปีถัดไป ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณานำเสนอร่างแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความคิดเห็นชอบ ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมลงนาม และประกาศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารต่อไป

แนวทางการประเมินกลยุทธ์

สมยศ บุญเจริญ (2553) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของการประเมินมีองค์ประกอบควบคู่กันสองประการที่เป็นหัวใจของกระบวนการประเมินคือการวัด (Measurement) และการเปรียบเทียบ (Comparison) การวัดเป็นกระบวนการกำหนดสถานภาพ (Status) และจำนวน (Amount) ของสิ่งต่าง ๆ การวัดวางอยู่บนพื้นฐานของตัวเลขและการพรรณนาที่มีความถูกต้องเป็นรูปธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ในการพรรณนา มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่จะวัดประเมินและควบคุม
2. กำหนดมาตรฐานของผลปฏิบัติ
3. วัดผลปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง
4. เปรียบเทียบที่เกิดขึ้นจริง กับมาตรฐานที่กำหนดไว้
5. พิจารณาเพื่อหาสาเหตุของความเบี่ยงจากมาตรฐาน
6. ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด

เอกชัย อภิกตักดีกุล (2556) ได้กล่าวถึงแนวทางในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไว้ว่า เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว ดังนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าแผนนั้นในแต่ละช่วงเวลาจะดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องด้วยความก้าวหน้าที่เหมาะสมกับเวลา และการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องการควบคุมแผนกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างไม่ผิดทิศทางและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยมีแนวทางในการควบคุมกลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่จะควบคุม ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการควบคุมแต่จะต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน
2. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งอาจจะไม่ใช่เพียงตัวเงินอย่างเดียวขององค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดให้มีความสมดุลในด้านอื่น ๆ ด้วย ได้แก่ กระบวนการจัดการเรียนรูเป็นต้น
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือสิ่งที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดเช่นแผนงานในปีที่ผ่านมา
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่นข้อมูลงบประมาณ
5. เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นสารสนเทศขององค์กรและหาวิธีในการแก้ไขปรับปรุงโดยอาจเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กระบวนการทำงานบุคลากร โครงสร้างองค์กรหรือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนด

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน การวัดผลการปฏิบัติงาน และการนำไปปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะปัจจัยภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินกลยุทธ์ เพื่อจะได้ทราบถึงผลของความสำเร็จว่า

เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้หรือไม่

การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21

1. แนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นมีผู้กล่าวถึงไว้หลายแนวคิดดังนี้

ไสว พลพุทธา (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปสู่การกระทำและเป็นรากฐานของการพัฒนา และเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้องค์การบรรลุถึงจุดมุ่งหมายการประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การกำหนดทิศทางขององค์การและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง การวิเคราะห์โดยการสำรวจ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง วิธีการหรือแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นในอนาคต

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์การตลอดจนวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งเป็นเรื่องภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น และระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

2.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น

2.2 การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่มีการจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ

2.3 การนำ หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานมีศิลปะในการสั่งการและส่งเสริม

ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นประโยชน์แก่ตนเอง และองค์การรู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้คนอุทิศตนทั้งด้านความคิดกำลังกายให้กับองค์การอย่างเต็มที่

2.4 การควบคุมองค์การ หมายถึง การติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติและพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้น ช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

3.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดภาระงานหรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

3.2 การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแล้วนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดหรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนต้น และรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3.3 การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ

เกศรา สิทธิแก้ว (2558) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์การใด ๆ สามารถแข่งขันได้ในศตวรรษหน้า ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกลมีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอนและให้ความเสมอภาคที่เท่าเทียมกันของบุคลากร สามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์

2. การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดที่แปลกใหม่ สร้างสรรค์นำเสนอความคิดที่แตกต่างออกไปจากความคิดเดิม มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน มีการจัดประชุมเพื่อสะท้อนความคิดเห็นและกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากรภายในสถานศึกษา ให้นำสิ่งที่ได้นั้นมาประยุกต์เป็นแผนในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออกไป เพื่อสร้างขั้นตอนการทำงานใหม่ที่รวดเร็ว

3. การบริหารทรัพยากรภายในองค์กร หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และทรัพยากรภายในสถานศึกษา เช่น บุคลากรวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ วางแผน และสนับสนุนการใช้งบประมาณที่เหมาะสมกับโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ดำเนินงานและการใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานมีการส่งเสริมให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกเน้นบุคลากรภายในสถานศึกษาทำงานให้เกิดผลทั้งภายใน และภายนอกอย่างสูงสุด

4. การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง สถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีกระตุ้นให้ครูทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ยึดหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างถูกต้องส่งเสริม การทำงานร่วมกันด้วยความสามารถสูงสุด ให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

วารุณี กิ่งหมิง (2559) เสนอแนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การใด ๆ สามารถแข่งขันได้ในศตวรรษหน้า ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์โดยการระดมวิสัยทัศน์ขององค์การ 2) การนำไปปฏิบัติเพื่อทำให้กลยุทธ์ที่เป็นนามธรรมกลายเป็นรูปธรรม 3) การกำหนดและรักษาไว้ซึ่งสมรรถนะหลักขององค์การเพื่อสร้างความแตกต่างซึ่งสามารถสร้างได้ ด้วยการพัฒนาความสามารถบุคลากร เป็นการพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ของสมาชิกในองค์การ 4) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล 5) การรักษาวินัยธรรมทางธุรกิจ และ 6) การควบคุมองค์การให้สมดุล

คมกฤษ พรหมฉิน (2560) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามือถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ว่ามีองค์ประกอบ 6 ด้านดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างสมรรถนะหลัก 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 5) การมีคุณธรรมจริยธรรม และ 6) การริเริ่มสร้างสรรค์

การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การกำหนด ชี้แจงวิสัยทัศน์และแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแก่ครูและบุคลากรให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา กระตุ้นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องการที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

ขององค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมายของการบริหารงาน และแนวทางการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องร่วมกัน

การสร้างสมรรถนะหลัก หมายถึง การสร้างความโดดเด่นในการบริหารจัดการ และปฏิบัติงานให้แก่องค์การ โดยการสร้างจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะหลักเป็นการกำหนด และชี้แจงจุดเด่นขององค์การชัดเจน บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงาน ได้ตามสมรรถนะหลักขององค์การ การสร้างอัตลักษณ์ขององค์การเป็นองค์การสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่น กระทั่งสามารถกำหนดลักษณะเฉพาะความเป็นตัวตนขององค์การ และสามารถกำหนดเป็นอัตลักษณ์ ขององค์การ บริหารงานตามอัตลักษณ์และชี้แจงให้ บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจและสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามอัตลักษณ์ขององค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การในการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนการยกย่องและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดและบริหาร งานหลักของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ ตลอดจนชี้แจงให้บุคลากรในองค์การมีการรับรู้ ในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ดี และกระตุ้นให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรม องค์การ เพื่อเสริมการทำงาน ให้องค์การสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากร ในองค์การตระหนักถึงความสำคัญ รับรู้ เข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์การที่ดี ผู้บริหารมี การกระตุ้น ควบคุม และปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางของ วัฒนธรรมองค์การที่ดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการ พัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาด้วยวิธีต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การเข้าอบรม ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน เป็นต้น และ บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้พัฒนา ใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารมีการจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ด้วยการเสริมแรง ด้วยวิธีที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติ มีการตั้งคณะทำงานในการพิจารณา ผลตอบแทน เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมโปร่งใส และเป็นธรรม สร้างความพึงพอใจ และช่วย กระตุ้นการทำงานของบุคลากร

การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อตกลงในการ บริหารงานโดยมีจริยธรรม สามารถปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับ นับถือ และสามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรในองค์การได้ตามหลักปฏิบัติที่ได้ตั้งไว้ ผู้บริหารมีการวางตัวในการบริหารงานในองค์การที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นกลางให้ ความเท่า เทียมกับบุคลากรในองค์การทุกคน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การทุกคน ผู้บริหาร

มีหลักในการบริหารที่ดีอย่าง ชัดเจน มีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงาน การให้รางวัล หรือลงโทษ เพื่อสร้างความรู้สึกรู้สึกที่ดีต่อการบริหาร ตลอดจนมีการกำหนด ข้อตกลงในการปฏิบัติงานที่ดีและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตาม

การริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของ ประสิทธิภาพ ของสถานศึกษา มีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์การ มีรูปแบบการ บริหาร ที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อกำหนดแนวทาง และขับเคลื่อนการทำงานที่เหมาะสมและพึงพอใจกับทุกฝ่าย เป็นการบริหารที่ไม่ยึดติดกับ รูปแบบวิธีการทำงานแต่มุ่งเน้นที่ผลของงานเป็นสำคัญ บุคลากรในองค์การมีอิสระในการเสนอ แนวคิดและปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน ผู้บริหารมีการพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์ และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างรูปแบบการบริหารใหม่อยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่ สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์การ

Ireland and Hitt (1999) ทักษะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษ ที่ 21 ขณะที่บริบทโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะ การแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 ขั้นตอน ต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือที่มงานบริหารสูงสุด จะต้องสามารถให้ วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่าย ต่าง ๆ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

2. ความสำคัญของสมรรถนะขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักและให้ ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์ และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทรัพยากร และความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่ นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทักษะและปฏิบัติ ต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการ

ส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและดำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่

5. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการตัดสินใจพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยม และวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย อันจะส่งผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

6. การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผลและความมีคุณภาพขององค์กร ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

Nahavandi and Malekzadeh (1999) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อาคต กับการมุ่งการดำเนินงานประจำในปัจจุบันมากน้อยเพียงต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่ามักจะทำหนดกลยุทธ์ ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูงและมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลาย ด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีการเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุมคือ ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูง จะจัดรูปแบบขององค์กรที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัวเน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกัน และให้หลีกเลี่ยงแบบการปฏิบัติเป็นหลักในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์กร

Adair (2002) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรทุกขนาดทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้าง และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมวัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้าน

ที่เป็นบทบาทคู่ขนานกันกล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกหรือกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด และผู้นำสู่การปฏิบัติกล่าวคือในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจึงจะต้องมีบทบาท

Hitt Ireland and Hoskisson (2007) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือสามารถกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร นำมากำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively Managing The Firm's Resource Portfolio) สามารถใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยบริการที่มีคุณภาพ

3. การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining and Effective organizational Culture) สามารถกำหนดวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์กร

4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) มีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรม ตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. การควบคุมองค์กรให้สมดุล (Establish Balanced Organizational Controls) มีการจัดบริหารงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ปรากฏการณ์ที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงทักษะการดำเนินชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 ใน 7 เรื่อง ซึ่งทุกคนต้องตระหนักที่จะนำไปสู่เหตุผลและประเด็นการการปรับเปลี่ยนบทบาทครู วิธีการเรียนของนักเรียน การจัดหลักสูตรสถานศึกษาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และบทบาทของชุมชน ทองถิ่น มีดังนี้

การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันปลูกฝังวัฒนธรรม การรับในตัวเด็กไทย ในสิ่งเหล่านี้ใช่หรือไม่ คือ เชื่อตามที่ได้ฟัง ขาดความมั่นใจในตัวเอง ไม่แสวงหาข้อมูลสารสนเทศ

ที่เชื่อถือได้ขาดความกระตือรือร้น ดิตรูปแบบเดิม ๆ เป็นผู้บริโภคนำทำอะไรแค่พอมาน ไม่อดทน ไม่ชอบทำงานหนัก ชอบทำงานคนเดียว ไม่นึกถึงส่วนรวม เอาตัวรอดเก่ง ขาดคุณธรรม จริยธรรม ไม่สนใจสันติวิธีและขาดอัตลักษณ์ไทย แล้วการจัดการเรียนการสอนและการปลูกฝัง สังคมท่างบ้านในยุคศตวรรษที่ 21 จะปลูกฝังวัฒนธรรมการสร้างในตัวเด็กไทย ในสิ่งเหล่านี้ได้ อย่างไร คือ รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง แสวงหาความรู้ รู้เท่าทันสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง คิดสร้างสรรค์ เรียนรู้เป็นผู้ประกอบการ และผู้ผลิต มุ่งความเป็นเลิศ อดทน ทำงานหนัก ทำงานได้เป็นที่ม รับผิดชอบต่อส่วนรวม คำนึงถึงสังคม มีคุณธรรม ยึดมั่นในสันติธรรม และมีความเป็นไทย (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2557)

ผู้นำที่นำองค์การประสบความสำเร็จ มักเป็นพวกคิดดี คิดได้ ทำเป็น คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง และแสวงหา แนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้น ฉลาดขึ้น มีประสิทธิภาพสูง สร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายได้มากขึ้น หรือเรียกว่า ความคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดเชิงนวัตกรรม หมายถึง การคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม และพยายามหาวิธีนำแนวคิดใหม่เหล่านี้ มาทำให้เป็นจริง นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ การใช้วิธีการใหม่ การประยุกต์ใช้ใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, สื่อออนไลน์, 2557)

การเรียนรู้ต้องใช้สถานการณ์สมมติในห้องเรียน แต่ต้องออกแบบการเรียนรู้ให้ได้เรียนในสภาพที่ใกล้เคียงชีวิตจริงที่สุด และควรเป็นบริบทหรือสภาพแวดล้อมในขณะที่เรียนรู้ เกิดการสั่งสมประสบการณ์ใหม่ เอามาโต้แย้งความเชื่อหรือค่านิยมเดิม ทำให้ละจากความเชื่อเดิมหันมายึดถือ ความเชื่อ หรือค่านิยมใหม่ ที่เรียกว่ากระบวนการทบทวนใหม่ ทำให้เป็นคนที่มีความคิดเชิงกระบวนการที่ชัดเจน และเกิดการเรียนรู้เชิงกระบวนการใหม่ได้ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้ข้อมูล หลักฐานใหม่ และนำมาสังเคราะห์เป็นความรู้เชิงกระบวนการใหม่ ข้อสำคัญสำหรับคนที่จะเรียนรู้ได้ ต้องเกิดประเด็นคำถามอยากรู้ก่อนจึงจะอยากเรียน ไม่ใช่ครูอยากสอนเพียงฝ่ายเดียว แต่นักเรียนยังไม่มีประเด็นที่ไม่อยากรู้ ดังนั้น การออกแบบการสถานการณ์การเรียนรู้จึงควรใช้บริบทสภาพแวดล้อมที่นักเรียนคุ้นเคย และรู้จัก ซึ่งก็คือสภาพของครอบครัว ชุมชน และท้องถิ่นของนักเรียนนั่นเอง สิ่งที่ได้จากคำถามอยากรู้ของนักเรียนจะทำให้ครูเห็นความแตกต่างของพื้นฐานความรู้และพื้นฐานประสบการณ์เดิมของนักเรียนได้เป็นรายบุคคล



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีเป้าหมายไปที่ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 โดยผู้เรียนจะใช้ความรู้ในสาระหลักไปบูรณาการสั่งสมประสบการณ์กับทักษะ 3 ทักษะ เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อและ เทคโนโลยี และทักษะชีวิตและอาชีพ

จากกรอบความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การแสดงให้เห็นการบูรณาการของวิชาแกนแนวคิดที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยมีระบบสนับสนุนการศึกษาที่สอดคล้องกับผลลัพธ์เหล่านี้ ได้แก่ มาตรฐานและการประเมินของศตวรรษที่ 21 หลักสูตรและการสอนของศตวรรษที่ 21 การพัฒนาทางวิชาชีพของศตวรรษที่ 21 และสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 อธิบายได้ดังนี้

1. ความรู้ในวิชาหลักและเนื้อหาประเด็นที่สำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 (Core Subject and 21st Century Themes) ความรู้ในวิชาหลักและเนื้อหาประเด็นที่สำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 นักการศึกษา มีเนื้อหาและประเด็นที่สำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้ เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2557, หน้า 1-2) ได้เสนอความรู้ ในวิชาหลักและเนื้อหาเนื้อหาประเด็นที่สำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1.1 ความรู้เรื่องโลก (Global Awareness) ได้แก่

1.1.1 การใช้ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อที่จะเข้าใจ และรับมือกับ

ประเด็นที่สำคัญระดับโลก

1.1.2 การเรียนรู้และทำงานร่วมกับบุคคลจากหลากหลายวัฒนธรรม ศาสนา และวิถีชีวิตในจิตวิญญาณของการเคารพซึ่งกันและกัน

1.1.3 ความเข้าใจในชนชาติและวัฒนธรรมของชนชาติอื่น ๆ รวมทั้ง วัฒนธรรม ทางภาษาที่แตกต่างกัน

1.2 ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy) ได้แก่

1.2.1 รู้วิธีการสร้างทางเลือกทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม

1.2.2 เข้าใจบทบาทของเศรษฐกิจที่มีต่อสังคม

1.2.3 รู้จักใช้ทักษะการเป็นผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพในการทำงานและทางเลือกในอาชีพ

1.3 ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civil Literacy) ได้แก่

1.3.1 การมีส่วนร่วมทางสังคมผ่านการติดตามข่าวสาร บ้านเมือง และเข้าใจกระบวนการทางการเมืองการปกครอง

1.3.2 รู้จักสิทธิและหน้าที่พลเมืองทั้งระดับท้องถิ่น ประเทศ และโลก

1.3.3 เข้าใจต่อวิถีการปฏิบัติทางสังคมความเป็น พลเมือง ทั้งในระดับ ท้องถิ่นและระดับสากล

1.4 ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) ได้แก่

1.4.1 การรับรู้และเข้าใจข้อมูลและบริการพื้นฐานด้านสุขภาพ และนำไปใช้ พัฒนาสุขภาพอนามัย

1.4.2 เข้าใจวิธีดูแลป้องกันสุขภาพร่างกายและจิตใจ รู้จักเลี่ยงจากภาวะ เสี่ยง

1.4.3 รู้จักใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม เกี่ยวกับสุขภาพ

1.4.4 กำหนดเป้าหมาย และเฝ้าระวังด้านสุขภาพอนามัยทั้งส่วนบุคคล และครอบครัว

1.4.5 เข้าใจประเด็นสาธารณสุขและความปลอดภัยทั้งในระดับประเทศและ ระหว่างประเทศ

1.5 ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) ได้แก่

1.5.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สภาวะการณ์และเงื่อนไขที่

มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลกระทบต่ออากาศ สภาพภูมิอากาศ ดิน อาหาร พลังงาน น้ำ และระบบนิเวศ

1.5.2 ความรู้ความเข้าใจผลกระทบของสังคมต่อธรรมชาติของโลก เช่น การเพิ่มของประชากร การพัฒนาประชากร และ อัตราการบริโภคทรัพยากร เป็นต้น

1.5.3 สามารถตรวจสอบและวิเคราะห์ประเด็นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม และ กำหนดวิธีการป้องกันแก้ไขที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

1.5.4 ดำเนินบทบาททั้งส่วนตัวและในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในประเด็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

3. ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะที่จำเป็นปัจจุบัน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมาพร้อมกับการเติบโตของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รูปแบบการศึกษาแบบดั้งเดิมในช่วงศตวรรษที่ 20 ไม่เพียงพออีกต่อไปแล้วในการดำรงชีวิตและการทำงานในโลกศตวรรษใหม่ ทักษะในศตวรรษที่ 21 จึงมีความสำคัญที่จะสร้างและพัฒนาภูมิคุ้มกันชีวิตให้กับผู้เรียน เพื่อความเตรียมพร้อมกับสภาพของสังคมในยุคปัจจุบันได้ จึงมีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึงทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2556) กล่าวว่า วรรณกรรมด้านการศึกษารวมสมัย ชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่า ทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการเป็นพลเมืองและการทำงานในศตวรรษที่ 21 นั้นค่อนข้างแตกต่างจากศตวรรษที่ 20 บางทักษะแม้จะมีลักษณะถาวร (Perennial Skills) กล่าวคือ มีความสำคัญมาในทุกยุคทุกสมัย ไม่ใช่เฉพาะในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะ 4C คือ คิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) คิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) สื่อสาร (Communication) และทำงานเป็นทีม (Collaboration) แต่ทักษะเหล่านี้มีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปในโลกยุคดิจิทัล รวมถึงทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นจนกลายเป็นสิ่งที่ “ต้อง” มีมากกว่า “น่าจะ” มีขณะที่บางทักษะถือเป็นทักษะ ชุดใหม่ที่จำเป็นในบริบทของศตวรรษใหม่ เช่น ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ฯลฯ ปัจจัยหลักที่นำพาความท้าทายและข้อเรียกร้องใหม่ ๆ สำหรับผู้เรียนคือความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technologies–ICTs) ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม อย่างรอบด้าน ซึ่งสามารถสรุปเหตุผลได้ 3 ประการ ว่าเหตุใดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษใหม่ นั่นคือ รูปแบบและความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป การ

พืงพาอาศัยในระดับโลกที่เพิ่มมากขึ้น และภูมิทัศน์ในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป

ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์ (2561) กล่าวว่าในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคไอที ยุคสารสนเทศจำนวนความรู้เพิ่มขึ้นมหาศาลอย่างรวดเร็วทุกวัน ตัวอย่างที่ดีก็เช่น ความรู้ทางการแพทย์ ความรู้ทางการแพทย์เกิดใหม่ทุกวันไล่ไม่ทัน เป็นไปไม่ได้ที่จะท่องได้ทั้งหมด ดังนั้น เราไม่ได้ต้องการเด็กที่รู้เยอะ ๆ ไม่ต้องการเด็กที่ท่องเก่งเพียงอย่างเดียว เราอยากได้เด็กเราต้องการผู้เรียน เราต้องการบัณฑิตที่ใฝ่รู้ อยากเรียนรู้ของใหม่เรื่อย ๆ และที่รู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วย ก็คือมีทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) พร้อมกันนั้น เราก็อยากให้เด็กมีทักษะการใช้ชีวิตที่ดีด้วย (Life Skill) สำหรับโลกศตวรรษที่ 21 นั้นนอกจากครูในสาระวิชาหลัก ที่เด็กควรจะได้รับ การสอนเด็กควรจะต้องรู้แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) 2) ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy) 3) ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civil Literacy) 4) ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) และ 5) ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Literacy)

Dede (2010) กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้คนในการทำงาน การเป็นพลเมือง และความตระหนักในตนเอง สำหรับศตวรรษที่ 21 นั้นค่อนข้างต่างจากศตวรรษที่ 20 เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการอุบัติขึ้นของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication Technologies) หรือ ไอซีที (ICT) ที่ก้าวหน้า งานที่เคยใช้คนทำซึ่งต่างจากงานที่ใช้เครื่องจักรทำกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

Kay (2010) กล่าวว่า ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะช่วยเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนรู้จักคิดเรียนรู้ทำงานแก้ปัญหา สื่อสารและร่วมมือทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต ซึ่งมีเหตุผลอยู่ 3 ประการด้วยกัน คือ ประการแรก ทักษะเหล่านี้ไม่ถูกบรรจุในหลักสูตรหรือถูกประเมิน และผู้เรียนบางคนอาจเกิดทักษะเหล่านี้โดยบังเอิญจากชีวิตประจำวันหรือประสบการณ์ในการทำงานประการที่สอง ทักษะเหล่านี้มีความสำคัญต่อผู้เรียนทุกคนองค์การ ปรับโครงสร้างการบริหารให้แบนราบ เพิ่มการใช้เทคโนโลยี สร้างระบบงานที่ยืดหยุ่น และกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานระดับปฏิบัติการมากขึ้น ในสภาพความเป็นจริงเช่นนี้ ผู้เรียนที่ไม่ถนัดทักษะแห่งศตวรรษใหม่ ย่อมไม่สามารถใช้ศักยภาพทางเศรษฐกิจของตนได้อย่างเต็มที่ ประการที่สาม สำหรับผู้ที่เริ่มทำงานใหม่ ๆ ก็ถูกคาดหวังว่าจะสามารถใช้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อทำงานให้ลุล่วงได้ ประการสุดท้าย กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อธิบายทักษะหลายอย่างที่เป็นของใหม่ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ในนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ข้าม

วัฒนธรรม ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับผู้เรียนทุกคน ซึ่งถ้าใครมีทักษะเหล่านี้ ก็จะทำให้มีความโดดเด่นกว่าผู้อื่น

จากความคิดเห็นของนักศึกษาและนักวิชาการที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่าทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หมายถึง การคิดวิเคราะห์และการสื่อสารการร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะชีวิต และอาชีพและทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี สาเหตุที่ทักษะแห่งศตวรรษมีความจำเป็น คือ รูปแบบและความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปการพึ่งพาอาศัยในระดับโลกที่เพิ่มมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น ซึ่งทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะช่วยเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียน รู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสาร และร่วมมือทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกันในเรื่องการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิต คือ 3R X 7C 3R ได้แก่ อ่านออก (Reading) เขียนได้ (Writing) และคิดเลขเป็น (Arithmetic) 7C ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving Skills) ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Creativity and Innovation Skills) ทักษะด้านความเข้าใจ ด้านวัฒนธรรม ด้านกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding Skills) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership Skills) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy Skills) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy Skills) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) ดังนั้นทักษะสำคัญที่สุดของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นทักษะของการเรียนรู้ (Learning Skills) ดังนี้

1. ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อตัวนักเรียนอย่างแท้จริง มุ่งไปที่ให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ต้องก้าวข้ามสาระวิชาไปสู่การเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ครูต้องไม่สอนหนังสือ ไม่นำสาระที่มีในตำรามาทอบรรยายให้ นักเรียนจดจำแล้วนำไปสอบวัดความรู้ ครูต้องสอนคนให้เป็นมนุษย์ที่เรียนรู้ การใช้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวก (Facilitate) ในการเรียนรู้ ให้นักเรียนเรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำ โดยมีประเด็นคำถามอยากรู้เป็นตัวกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้ออยากเรียน ที่จะนำไปสู่การกระตือรือร้นที่จะสืบค้น รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาสนับสนุน หรือโต้แย้งข้อสมมติฐานคำตอบที่คุ้นเคย พบเจอจากประสบการณ์เดิมใกล้ตัว สร้างเป็น กระบวนทัศน์ใหม่แทนของเดิม การเรียนรู้แบบนี้เรียกว่า Project-Based Learning: PBL

2. ทักษะการรู้สาระเนื้อหา

2.1 พื้นฐานการเรียนรู้สาระวิชาหลัก ทักษะการอ่าน (Reading) ทักษะการเขียน (Writing) และทักษะการคำนวณ (Arithmetic) ถือเป็นทักษะพื้นฐานที่มีความจำเป็นที่จะทำรู้และเข้าใจในสาระเนื้อหาของ 8 กลุ่ม สาระการเรียนรู้ ที่แสดงความเป็นสาระวิชาหลักของทักษะเพื่อดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ภาษาแม่และภาษาโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และความเป็นพลเมืองดี ซึ่งหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำสาระเนื้อหาได้ครบคุมทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว

2.2 ความรู้เชิงบูรณาการสำหรับศตวรรษที่ 21 ถึงแม้นักเรียนจะสอบวัดความรู้ความสามารถได้ตามเกณฑ์การจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยระเบียบการวัดผลประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แล้วก็ตาม คงไม่เพียงพอในโลกยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีการสอดแทรกความรู้เชิงบูรณาการเข้าไปในสาระเนื้อหาของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานความรู้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

2.2.1 ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจและกำหนดประเด็นสำคัญต่อการสร้างความเป็นสังคมโลก การขับเคลื่อนเชิงวัฒนธรรม ศาสนา และวิถีชีวิตที่อยู่ร่วมกันอย่างเหมาะสมในบริบททางสังคมที่ต่างรอบด้าน และสร้างความเข้าใจความเป็นมนุษย์ด้วยกันในด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม การใช้วัฒนธรรมทางภาษาที่ต่างกันได้อย่างลงตัว

2.2.2 ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy) เป็นการสร้างความรู้และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการสร้างตัวเลือกเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือเศรษฐกิจ มีความเข้าใจบทบาทในเชิงเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อสังคม และใช้ทักษะการเป็นผู้ประกอบการในการยกระดับและเพิ่มประสิทธิผลด้านอาชีพ

2.2.3 ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civil Literacy) เป็นการสร้างประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านวิธีการองค์ความรู้ และความเข้าใจในกระบวนการทางการเมืองการปกครองที่ถูกต้อง และนำวิถีแห่งความเป็นประชาธิปไตยไปสู่สังคมในระดับต่าง ๆ ที่เข้าใจต่อวิธีการปฏิบัติทางสังคมแห่งความเป็นพลเมืองทั้งระดับท้องถิ่นและสากล

2.2.4 ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจข้อมูลสารสนเทศ ภาวะสุขภาพอนามัย และนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้เข้าใจวิธีป้องกันแก้ไข และเสริมสร้างภูมิคุ้มกันที่มีต่อภาวะสุขภาพอนามัย ห่างไกลจากภาวะความเสี่ยงจากโรคภัยไข้เจ็บใช้ประโยชน์ข้อมูลสารสนเทศในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสุขภาพ

อนามัยได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เพ้าระวังด้านสุขภาพอนามัยส่วนบุคคลและครอบครัวให้ เกิดความเข้มแข็ง รู้และเข้าใจในประเด็นสำคัญของการเสริมสร้างสุขภาวะที่ดีระดับชาติ และสากล

2.2.5 ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) เป็นการสร้าง ภูมิรู้ และเข้าใจการอนุรักษ์และป้องกันสภาพแวดล้อม และมีส่วนร่วมอนุรักษ์และป้องกัน สภาพแวดล้อมมีภูมิรู้และเข้าใจผลกระทบจากธรรมชาติที่ส่งผลต่อสังคมสามารถวิเคราะห์ ประเด็นสำคัญด้านสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และกำหนดวิธีการป้องกันแก้ไข และอนุรักษ์ รักษาสภาพแวดล้อม สร้างสังคมโดยรอบให้เกิดความร่วมมือในการอนุรักษ์และพัฒนา ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม

3. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม โลกยุคศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว พลิกผัน รุนแรง และคาดไม่ถึงต่อการดำรงชีวิต ดังนั้นคนในยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องมี ทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัว การสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม จะใช้กระบวนการ Project-Based Learning: PBL โดยเริ่มจากการนำบริบท สภาพแวดล้อมเป็นตัวการสร้างแรง กอดันให้นักเรียนตั้งคำถามอยากรู้ ให้มากตามประสบการณ์พื้นฐานความรู้ที่สั่งสมมา และตั้งสมมติฐานคำตอบตามพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของตนเอง ที่ไม่มีคำว่าถูกหรือ ผิดนำไปสู่การแลกเปลี่ยนประเด็นความคิดเห็นกับกลุ่มเพื่อน เพื่อสรุปหาสมมติฐานคำตอบที่มี ความน่าจะเป็นไปได้มากที่สุด โดยมีการพิสูจน์ยืนยันสมมติฐานคำตอบจากการไปสืบค้น รวบรวมความรู้จากแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้มาสนับสนุน หรือโต้แย้งได้เป็นคำตอบที่เรียกว่า องค์ความรู้ เรียกว่า การเรียนแก่นวิชา ซึ่งไม่ใช่เป็นการจดจำแบบผิวเผิน แต่การเรียนรู้หรือ ทฤษฎีความรู้จะสามารถเอาไปเชื่อมโยงกับวิชาอื่น ๆ เกิดแรงบันดาลใจอยากพัฒนางาน สร้างผลงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ที่เรียกว่าความคิดสร้างสรรค์ นำทฤษฎี ความรู้มาสร้างกระบวนการและวิธีการผลิต สร้างผลงานใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคล และสังคมที่เรียกว่าพัฒนานวัตกรรม

4. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) เป็นการสร้างทักษะการคิดในแบบต่าง ๆ ดังนี้ 1) แบบเป็นเหตุเป็นผล ทั้งแบบอุปนัย (Inductive) และแบบอนุมาน (Deductive) 2) แบบใช้การคิดกระบวนการระบบ (Systems thinking) โดยวิเคราะห์ ปัจจัยย่อยมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร จนเกิดผลในภาพรวม 3) แบบใช้ วิจารณญาณและการตัดสินใจ ที่สามารถวิเคราะห์และประเมิน ข้อมูลหลักฐาน การโต้แย้ง การกล่าวอ้างอิงและความน่าเชื่อถือ วิเคราะห์เปรียบเทียบและประเมินความเห็นประเด็นหลัก สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศกับข้อโต้แย้ง แปลความหมายของ สารสนเทศและ

สรุบบนฐานของการวิเคราะห์ และตีความและทบทวนอย่างจริงจังในด้านความรู้ และกระบวนการ 4) แบบแก้ปัญหาในรูปแบบการฝึกแก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคยหลากหลาย ในแนวทางที่ยอมรับกันทั่วไป และแนวทางที่แตกต่างจากการยอมรับ รูปแบบการตั้งคำถาม สำคัญที่ช่วยทำความเข้าใจในมุมมองต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ทางออกที่ดีกว่า

5. การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration) ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีการสื่อสาร (Digital and Communication technology) ทำให้โลกศตวรรษที่ 21 ต้องการทักษะของการสื่อสารและความร่วมมือที่ กว้างขวางและลึกซึ้ง ดังนี้ 1) ทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน ตั้งแต่การเรียบเรียงความคิด และมุมมอง (Ideas) สื่อสารเข้าใจง่ายในหลายแบบ ทั้งการพูด เขียน และกิริยาท่าทาง การฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปถ่ายทอดสื่อสาร ความหมายและความรู้ แสดงคุณค่า ทศนคติ และความตั้งใจ การสื่อสารเพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงาน การสื่อสารด้วยหลากหลาย ภาษาและสภาพแวดล้อมที่หลากหลายอย่างได้ผล 2) ทักษะความร่วมมือกับผู้อื่น ตั้งแต่การ ทำงานให้ได้ผลราบรื่นที่เคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นและช่วยเหลือ ประนีประนอม เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และเห็นคุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมงาน

6. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะทาง ด้านนี้เป็นเรื่องของการจินตนาการมาสร้างขั้นตอนกระบวนการ โดยอ้างอิงจากทฤษฎีความรู้ เพื่อนำไปสู่การค้นพบใหม่เกิดเป็นนวัตกรรมที่ใช้ตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตที่ลง ตัว และนำไปสู่การเป็นผู้ผลิตและผู้ประกอบการต่อไป ทักษะด้านนี้ได้แก่ 1) การคิดอย่าง สร้างสรรค์ที่ใช้เทคนิคสร้างมุมมองอย่างหลากหลาย มีการสร้างมุมมองที่แปลกใหม่อาจเป็น การปรับปรุงพัฒนาเพียงเล็กน้อย หรือทำใหม่ที่แหวกแนวโดนสิ้นเชิง ที่เปิดกว้างในความ คิดเห็นที่ร่วมกันสร้างความเข้าใจ ปรับปรุง วิเคราะห์ และประเมินมุมมอง เพื่อพัฒนาความ เข้าใจเกี่ยวกับความคิดอย่างสร้างสรรค์ 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ในการ พัฒนางานลงมือปฏิบัติ และสื่อสารมุมมองใหม่กับผู้อื่นเสมอ มีการเปิดใจและตอบสนองมุมมอง ใหม่ ๆ รับฟังข้อคิดเห็น และร่วมประเมินผลงานจากกลุ่มคณะทำงาน เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา มีการทำงานด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ และเข้าใจข้อจำกัดของโลกในการยอมรับมุมมอง ใหม่ และให้มองความล้มเหลวเป็นโอกาสการเรียนรู้ 3) การประยุกต์สู่นวัตกรรม ที่มีการลงมือ ปฏิบัติตามความคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

7. ทักษะชีวิตและงานอาชีพ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวได้อย่างดีสภาวะการ เปลี่ยนแปลง หรือมีภัยคุกคามได้ อย่างชาญฉลาดถือเป็นเรื่องสำคัญในการดำรงชีวิตที่มีทักษะ

ชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 และการคิดสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองการดำรงชีวิตเฉพาะ บริบท สภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป นำไปสู่การเผยแพร่ เทคนิควิธีการใช้และพัฒนาทักษะ ใช้กลยุทธ์การขายเกิดผู้ประกอบการในงานอาชีพต่าง ๆ ซึ่งเป็นทักษะงานอาชีพที่ต้องมีการ ส่งเสริมให้มีเท่าทันในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ทักษะชีวิตและทักษะงานอาชีพ จึงควรมีการพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

7.1 ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ การทำงานและการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 ต้องทำเพื่อการ บรรลุเป้าหมายแบบมีหลักการ และไม่เลื่อนลอยภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่คาดคิด ทั้งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และการมีคู่แข่ง โดยใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทที่แตกต่างไป งานที่มี กำหนดการที่เปลี่ยนไปและบริบทที่เปลี่ยนไป ในด้านความยืดหยุ่น เป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผล มีการจัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำความเห็นและความเชื่อที่แตกต่าง หลากหลายทั้งของคณะทำงาน หรือข้าม วัฒนธรรมคณะทำงานมาทำความเข้าใจต่อรองสร้างคุณภาพ และทำให้งานลุล่วง ดังนั้นความ ยืดหยุ่นจึงทำเพื่อการบรรลุผลงานไม่ใช่เพื่อให้ทุกคนสบายใจ

7.2 การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแลตนเองได้ (Initiative and Self Direction) เป็นทักษะที่สำคัญมากในการทำงานและดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมีการกำหนด เป้าหมายโดยมีเกณฑ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม มีความสมดุลระหว่างเป้าหมาย ระยะสั้นที่เป็นเชิงยุทธวิธี และเป้าหมายระยะยาวที่เป็นเชิงยุทธศาสตร์ มีการคำนวณ ประสิทธิภาพการใช้เวลากับการจัดการภาระงาน การทำงานต้องทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยกำหนดตัวงาน ติดตามผลงาน และลำดับความสำคัญของงานได้เอง นอกจากนั้นการ ทำงานยังต้องฝึกทักษะการเป็นผู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ที่มีการมองเห็นโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อขยายความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง มีการริเริ่มการพัฒนาทักษะไปสู่ระดับอาชีพ แสดงความเอาใจใส่จริงจังต่อการเรียนรู้ และทบทวนประสบการณ์ในอดีต เพื่อคิดหาทาง พัฒนาในอนาคต

7.3 ทักษะสังคมและข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) เป็น ทักษะทำให้คนในศตวรรษที่ 21 สามารถทำงานและดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมและผู้คนที่มี ความแตกต่างหลากหลายได้อย่างไรแปลกแยก ทำให้งานสำเร็จ การพัฒนาทักษะนี้จะทำให้ เกิดปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเกิดผลดีในเรื่องกาลเทศะ เกิดการทำงานในที่ที่แตกต่าง หลากหลายอย่างได้ผลดี ที่มีการเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตอบสนองความเห็นและ

คุณค่าที่แตกต่างอย่างใจกว้าง เพื่อยกระดับความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมสู่การสร้างแนวความคิด วิธีทำงานใหม่ สู่คุณภาพของผลงาน

7.4 การเป็นผู้สร้างผลงานหรือผลผลิตและความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Productivity and Accountability) เป็นการกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานในการสร้างชิ้นงาน ผลงาน หรือผลิตภัณฑ์อย่างมีหลักการตามทฤษฎีความรู้ที่ต้องมีทักษะความชำนาญการ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการโครงการที่มีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ โดยการกำหนดลำดับความสำคัญวางแผน และการจัดการผลิตภัณฑ์ และผลงานที่ได้จากการผลิตต้องมีคุณภาพเพื่อแสดงถึงทักษะการทำงานอย่างเป็นระบบ จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญการผลิต นำไปใช้ประโยชน์แก่บุคคล ชุมชนได้อย่างไม่มีผลกระทบทางลบ แต่ถ้ามีจะต้องออกมายอมรับข้อบกพร่องอย่างไม่ปิดบัง อันนำไปสู่การปรับแก้ไข หรือยกเลิก เพื่อแสดงจริยธรรมที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคม

7.5 ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) ในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการภาวะผู้นำและความรับผิดชอบแบบกระจายบทบาท จากการรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อการทำงานแบบประสานสอดคล้องเป็นคณะทำงานและรับผิดชอบต่อเครื่องข่ายร่วมมือแบบพันธมิตรการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายของผลงานร่วมกัน ซึ่งต้องพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการแก้ปัญหาในการชักนำผู้อื่นให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน และทำให้ผู้อื่นเกิดพลังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นใช้ศักยภาพหรือความสามารถสูงสุด โดยการทำตัวอย่างที่ไม่ถือผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง และไม่ใช้อำนาจโดยขาดจริยธรรม และคุณธรรม ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

8. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี การรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว ตอบสนอง รับสิ่งที่รับรู้มาเป็นกระบวนการที่ค้นหาคำตอบที่แสดงถึงการขาดทักษะการคิดแบบขาดวิจาร์ณญาณ ผลที่เกิดขึ้นก็จะตกอยู่ภายใต้การชวนเชื่อ และไม่สามารถกำหนดตนเองได้ การสร้างทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเท่าทันไม่ตกอยู่ภายใต้การถูกชักจูงชวนเชื่อ

8.1 การรู้เท่าทันสารสนเทศ (Information Literacy) การรับรู้คำบอกเล่าจากเพื่อน ผู้อื่น รวมถึงครูผู้สอน หรือแม้แต่สมมติฐานคำตอบที่หาหรือกันในกลุ่มอภิปราย เป็นเพียงความคิดเห็นที่รอการพิสูจน์ ยืนยันคำตอบที่เป็นจริงจากสารสนเทศที่ได้จากการสืบค้น รวบรวมจากแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้มาผ่านกระบวนการคิดแบบขาดวิจาร์ณญาณ สนับสนุน หรือโต้แย้งพิสูจน์ความเป็นจริงสร้างเป็นความรู้ และองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้ทักษะในการเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง มีทักษะการประเมิน

ความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศ และทักษะในการใช้อย่างสร้างสรรค์

8.2 การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) การรับสารจากสื่อ และสื่อสารออกไปในยุค Media คนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความสามารถใช้เครื่องมือผลิตสื่อ และสื่อสารออกไป หรือแม้การรับเข้ามาในรูปแบบวิดีโอ (Video) ออดิโอ (Audio) พอดแคสต์ (Podcast) เว็บไซต์ (Website) และอื่น ๆ อีกมากมาย แต่การรับรู้จากแหล่งสื่อเหล่านั้นถ้าขาดการเท่าทัน ขาดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ก็จะตกอยู่ภายใต้การถูกชักจูง ชวนเชื่อได้เช่นกัน จึงต้องสร้างทักษะการวิเคราะห์ สื่อให้เท่าทันวัตถุประสงค์ของตัวสื่อ และผลิตสื่อขึ้นอย่างไรมีการตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ และเท่าทันต่อการมีอิทธิพลต่อความเชื่อและพฤติกรรมอย่างไร และมีข้อขัดแย้งต่อจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไร ในเรื่องการสร้างผลิตภัณฑ์สื่อต้องมีความเท่าทันต่อการเลือกใช้เครื่องมือที่พอเพียงพอเหมาะกับวัตถุประสงค์การใช้งาน และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมความแตกต่างหลากหลายด้านวัฒนธรรม

8.3 การรู้ทันเทคโนโลยี (ICT: Information Communication and Technology Literacy) ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นโลกเทคโนโลยีที่มีการแข่งขันกันผลิต และนำมาสู่การสร้างกลยุทธ์การขายสู่กลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าขาดความเท่าทัน การใช้เทคโนโลยีจะกลายเป็นผู้ซื้อ แต่ไม่อยากจะเรียนรู้การเป็นผู้ผลิต เพื่อนำไปใช้งานที่พอเพียงเหมาะสมกับงาน การถูกชักจูง ชวนเชื่อให้เป็นผู้ซื้อก็จะง่ายขึ้น ผลการสูญเสียงบประมาณ และการขาดดุลทางเศรษฐกิจจะตามมา ดังนั้นทักษะความเท่าทันด้านเทคโนโลยี จึงเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทำให้คนรู้จักผลิตใช้และนำไปแลกเปลี่ยนใช้ในเวทีการค้า เกิดการสร้างงานสร้างรายได้รวมถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้เกิดการสืบค้น รวบรวมความรู้พิสูจน์สมมติฐานคำตอบในการใช้ทักษะการคิดแบบมีวิจารณญาณ มากกว่าที่จะใช้เพื่อการบันเทิงในแบบสังคมก้มหน้า จึงควรใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย จัดระบบ ประเมิน และสื่อสารสารสนเทศ ใช้สื่อสารเชื่อมโยงเครือข่าย และ Social network อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อการเข้าถึงการจัดการ การผสมผสาน ประเมิน และสร้างสารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่ในเศรษฐกิจฐานความรู้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

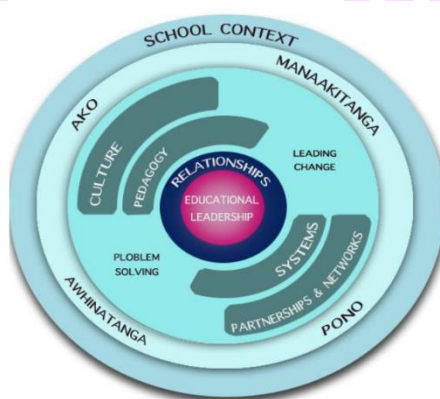
5. บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้ย่างก้าวมาสู่รั้วโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าผู้บริหารไม่ตั้งรับ หรือตั้งรับไม่ทัน อะไรจะเกิดกับเด็ก เด็กจะสามารถก้าวเข้าสู่โลกแห่งยุคดิจิทัลได้หรือไม่

Peter F. Drucker กล่าวว่าโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง คือความเป็นจริงของสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายสำหรับผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการของนิวซีแลนด์ (New Zealand Ministry of Education, 2013 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556) กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Model) ซึ่งเป็นโมเดลที่กล่าวถึงเรื่องของคุณภาพ (Qualities) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ของผู้นำทางการศึกษาพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน 2) ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 3) ตรวจสอบและสนับสนุนการใช้ ICT และ E-learning 4) พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ 5) สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ และ 6) พัฒนาคณะอื่นให้เป็นผู้

โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษาดังกล่าว ได้กำหนดให้ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นศูนย์กลาง มีกิจกรรมภาวะผู้นำและคุณภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Qualities of Effective Leadership) เป็นองค์ประกอบรายรอบอยู่ ดังภาพที่ 2



ภาพ 2 แสดงโมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา

ที่มา: New Zealand Ministry of Education, 2013 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556

จากโมเดลดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ ความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งอยู่แกนกลางและมีพื้นที่การปฏิบัติ (Areas of Practice) ประกอบด้วยวัฒนธรรม (Culture) ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ระบบ (System) ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and Net Works) รวมทั้งกิจกรรมภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) การแก้ปัญหา (Problem Solving) และวงนอกที่เป็น

องค์ประกอบของคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of Effective Leadership) ดังรายละเอียดความสัมพันธ์ (Relationship) ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยลักษณะของความสัมพันธ์นี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของไว้วางใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น แสดงความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กระตุ้นให้พวกเขาแสดงบทบาทใหม่ ๆ และสร้างโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนและสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยและโปร่งใส มีการนิเทศชั้นเรียนที่กระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ และกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

วัฒนธรรม (Culture) ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น สร้างความมั่นใจว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเชื่อถือได้ จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ความปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความสำเร็จในการเรียนรู้ สร้างตัวแบบการปฏิบัติงานที่ดี มีการชื่นชมในความสำเร็จและก้าวหน้าของนักเรียนและบุคลากร

ศาสตร์การสอน (Pedagogy) เป็นเรื่องของความรู้และการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้เรียนแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านวิชาการและควรแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้านการวางแผนการพัฒนา และประเมินหลักสูตร เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

ระบบ (System) ผู้บริหารควรสร้างระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงานการบริหารจัดการทรัพยากร การดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา การติดตามผลการเรียนของนักเรียนการประเมินผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเอาใจใส่ต่อนักเรียน ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and Net Works) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพผู้บริหารควรต้องมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้อยู่ทั้งภายในและภายนอก กรณีเครือข่ายภายใน เช่น สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิชาและระหว่างชั้นเรียน สร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติที่สนับสนุนต่อการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน กรณีเครือข่ายภายนอก เช่น การเข้าร่วมสัมมนาการรวมในสมาคมเครือข่ายระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง

ปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารบุคลากรเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนของบริษัท และโดยนิยามของหุ้นส่วน แล้วหุ้นส่วนทุกคนจะต้องมีความเท่าเทียมกันและไม่มีใครสามารถสั่งงานหุ้นส่วนได้ หากแต่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการชักจูงหุ้นส่วนให้ดำเนินกิจกรรมในสิ่งที่ต้องการด้วยคำถามที่ว่า กลุ่มเป้าหมายของเราต้องการอะไร นิยมชมชอบในสิ่งใด ต้องการผลสุดท้ายออกมาในรูปแบบใด เราควรจะต้องหันมากำหนดขอบเขตของงานในองค์การอีกครั้งหนึ่ง มันอาจจะไม่ใช่ การบริหารงานบุคคล อาจจะต้องเป็นการบริหารเพื่อผลการปฏิบัติงาน

การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

การแก้ปัญหา (Problem Solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ ผู้บริหารควรมีการศึกษาในรายละเอียดของเหตุการณ์มีการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลัก

ด้านคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ผู้นำต้องนำโดยยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้ง ต้องเป็นผู้นำทาง และเป็นผู้สนับสนุน

สรุปได้ว่าการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรมทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่เตรียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

6. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะยุคใหม่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น

และสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาและการบริหารตนเอง อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการให้ทัศนะ ด้านทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

อาณัติ พิกุลแก้ว (2556) ได้ศึกษาทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครู อำเภอวิหารแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรีเขต 2 โดยกำหนดกรอบในการศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ด้านเทคนิควิธี 2) ด้านมนุษย 3) ด้านความคิดรวบยอด 4) ด้านความรู้ความคิด และ 5) ด้านการศึกษาและการสอน

บุญช่วย สายราม (2557) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) เป็นกระบวนการใช้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจในประสบการณ์และเข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเอง ตระหนักถึงวิธีการขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาความสามารถพิเศษของความเป็นผู้นำ มุ่งบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ความท้าทายต่าง ๆ โดยให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการวางแผนไปสู่เป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Essential Leadership Skills in the 21st Century) ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล (Effective Team Building Skill)
- 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills)
- 3) ทักษะการวางแผน (Planning Project Skills)
- 4) ทักษะการกำกับกรปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills)
- 5) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
- 6) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building up Skills)
- 7) ทักษะการเป็นที่เลี้ยง (Coaching Skills)
- 8) ทักษะทางสังคม (Social Skill)
- 9) ทักษะการตัดสินใจ (Decision Making Skill)
- 10) ทักษะการกระตุ้นจิตใจ (Motivational Skills)
- 11) ทักษะการคิดและสะท้อนผล (Reflective & Thinking Skills)
- 12) ทักษะการจัดการตนเอง (Self-Management Skills)
- 13) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological Skills)
- 14) ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical Skills)
- 15) ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)
- 16) ทักษะการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Skills)
- 17) ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visioning Skills)
- 18) ทักษะการบริหารเวลา (Time Management Skills)
- 19) ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)
- 20) ทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Skills)

ประภาพร โสภารักษ์ (2557) กล่าวว่า ทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Highly Effective Team Building Skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills) 3) ทักษะการวางแผน (Planning Project Skills) 4) ทักษะการกำกับ การปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills) 5) ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate Set Skills) 6) ทักษะการสร้างสัมพันธ (Relationship Buildingup Skills) 7) ทักษะการ สอนงาน (Coaching Skills) 8) ทักษะทางสังคม (Social Skill) 9) ทักษะการตัดสินใจ (Decision Making Skill) 10) ทักษะการกระตุ้นใจ (Motivational Skills) 11) ทักษะการคิดเชิงสะท้อน (Reflective & Thinking Skills) 12) ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management Skills) 13) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological Skills) 14) ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical Skills) 15) ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)

แพรวดาว สมองผัน (2557) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 โดยกำหนดกรอบในการศึกษา 11 ด้านคือ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย์ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด 6) ทักษะด้านการบริหาร 7) ทักษะด้านการวางแผน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ทักษะด้านการประเมิน 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน

ศศิตา เพลินจิต (2558) ได้ศึกษาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยกำหนดกรอบในการศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว 2) ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์และการเป็นตัวของตัวเอง 3) ด้านทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม 4) ด้านการเป็นผู้สร้างหรือผลิตและรับผิดชอบเชื่อถือได้ และ 5) ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ

ชัยยนต์ เพาพาน (2559) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้ 1) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking Skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills) 3) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) 4) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and Digital Literacy Skills) 5) ทักษะด้านการบริหารองค์การ (Organizational Management Skills) 6) ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal Management Skills) 7) ทักษะทำงานเป็นทีม

(Teamwork Skills) 8) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Innovation Skill) 9) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting Instructional Direction Skill) 10) ทักษะการรับรู้ไว (Sensitivity Skill) 11) ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment Skill) 12) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill) 13) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) 14) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (Ethical-moral Skills)

ศิริชัย ประสุนงค์(2559) ได้ศึกษาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยกำหนดกรอบในการศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ 3) ทักษะการแก้ปัญหา 4) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ 5) ทักษะการสร้างทีมงาน และ 6) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

หนังสือเรื่องทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย 10 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)
2. ทักษะด้านในการกำหนดนโยบายและการปกครอง (Skills in Policy and Governance)
3. ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations)
4. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)
5. ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)
6. ทักษะการจัดการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management)
7. ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management)
8. ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร (Skills in Staff Management)
9. ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Educational Research, Evaluation and Planning)
10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

ประเด็น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	เกตรา ลีทิธแก้ว 2558	ศุภภรณ์ เจริญศรี 2557	ศุภกฤษ พรหมฉิน 2560	ไสวพล พุทธา 2557	วารุณี กงหรั่ง 2559	ศุภริน 2007	ไอร์แลนและฮิดด์ 1999	นาสาแวนไนร์ 1999	เอเดร 2002	ฮิทท์, ไอแดนด์ 2007	ผู้วิจัย 2564	รวม
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	10*
2. การนำไปปฏิบัติเพื่อทำให้อุทิศให้แก่งานที่เป็นรูปธรรม	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	2
3. การสร้างสมรรถนะหลัก	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	2
4. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ	-	✓	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	7*
5. การมีคุณธรรม จริยธรรม	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	5*
6. การควบคุมองค์การให้สมดุล	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	2
7. ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	3*
8. การพัฒนาทรัพยากร	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	6*
9. การริเริ่มสร้างสรรค์	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	4*
10. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	2
11. การวางแผนกลยุทธ์	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	2
12. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
13. การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	1
14. การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
15. ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1
16. ความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนด กลยุทธ์	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1
17. การสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	2
18. วิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติ	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	2
19. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1

* เกณฑ์ในการเลือก ใช้ความถี่ซ้ำกันตั้งแต่ 3 ขึ้นไป

จากการสังเคราะห์ข้างต้น พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามีประเด็นที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สอดคล้องกันมาผนวกเข้าด้วยกันคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรภายในองค์การ บริหารจัดการทรัพยากร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมีคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล การมีคุณธรรมจริยธรรม การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม และการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม เนื่องจากมีความหมายมุ่งเน้นในเรื่อง การกำหนดทิศทางการวิสัยทัศน์ การพัฒนาทรัพยากร และการมีคุณธรรมจริยธรรม โดยเลือกความถี่ซ้ำตั้งแต่ 3 ขึ้นไป มาเป็นตัวแปรในการศึกษาและนำมากำหนดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จำนวนทั้งสิ้น 5 ด้านได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 3) การพัฒนาทรัพยากร 4) การมีคุณธรรมจริยธรรม 5) การริเริ่มสร้างสรรค์และ 6) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์

ไสว พลพุกงา (2557) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง วิธีการหรือแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นในอนาคต

เกศรา สิทธิแก้ว (2558) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกลมีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอนและให้ความเสมอภาคที่เท่าเทียมกันของบุคลากร สามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์

วารุณี กังหมิง (2559) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำมีความรู้ทักษะเจตคติคุณลักษณะและแรงขับ ทำให้มีความสามารถในการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การได้

คมกฤษ พรหมนิน (2560) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดชี้แจงวิสัยทัศน์และแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแก่ครูและบุคลากรให้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา กระตุ้นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องการที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เปิดโอกาสให้ครูและ

บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายของการบริหารงาน และแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องร่วมกัน

Nahavandi and Malekzadeh (1999) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูง พบว่ามักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูงและมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีการเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

Ireland and Hitt (1999) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือทีมงานบริหารสูงสุดจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัด และมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

Adair (2002) กล่าวว่า เป็นผู้วางแผนออกหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กรส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด และผู้นำสู่การปฏิบัติกล่าวคือในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจึงจะต้องมีบทบาท

Hitt Ireland and Hoskisson (2007) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction) คือสามารถกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล มีการวางแผน กำหนด ชี้แจงวิสัยทัศน์และแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแก่ครูและบุคลากรให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา กระตุ้น จูงใจให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องการที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เปิดโอกาสให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายของการบริหารงาน และแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องร่วมกันและสามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์

2. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ

วารุณี กิ่งหมิง (2559) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง ผู้นำมีความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะ และแรงขับ ทำให้มีความสามารถในการกำหนดปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมให้มีการทำงานอย่างดีของบุคลากรเหมาะสมกับองค์การและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ

คมกฤษ พรหมฉิน (2560) กล่าวว่า การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดและบริหารงานหลักของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ ตลอดจนชี้แจงให้บุคลากรในองค์การมีการรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ดี และกระตุ้นให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเสริมการทำงานให้องค์การสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญ รับรู้ เข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์การที่ดี ผู้บริหารมีการกระตุ้น ควบคุม และปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางของวัฒนธรรมองค์การที่ดี

Ireland and Hitt (1999) กล่าวว่าส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์การ ทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์การไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จขององค์การที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่

Hitt Ireland and Hoskisson (2007) กล่าวว่า การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining and effective organizational culture) สามารถกำหนดวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารมีการกำหนดและบริหารงานหลักของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ ตลอดจนชี้แจงให้บุคลากรในองค์การมีการรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ดี และกระตุ้นให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเสริมการทำงานให้องค์การสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญ รับรู้ เข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์การที่ดี ผู้บริหารมีการกระตุ้น ควบคุม และปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางของวัฒนธรรมองค์การที่ดี

3. การพัฒนาทรัพยากร

เกศรา ลิทธิแก้ว (2558) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรภายในองค์กร หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและทรัพยากรภายในสถานศึกษา เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ วางแผนและสนับสนุนการใช้งบประมาณที่เหมาะสมกับโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ดำเนินงานและการใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานมีการส่งเสริมให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกเน้นบุคลากรภายในสถานศึกษาทำงานให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอกอย่างสูงสุด

คมกฤษ พรหมฉิน (2560) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การเข้าอบรม ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน เป็นต้น และบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้พัฒนาใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารมีการจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรโดยการเสริมแรง ด้วยวิธีที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติ มีการตั้งคณะทำงานในการพิจารณาผลตอบแทน เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมโปร่งใส และเป็นธรรม สร้างความพึงพอใจ และช่วยกระตุ้นการทำงานของบุคลากร

Ireland and Hitt (1999) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

Hitt Ireland and Hoskisson (2007) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively Managing the Firm's Resource Portfolio) สามารถใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยบริการที่มีคุณภาพ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากร หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและทรัพยากรภายในสถานศึกษา รวมถึงตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การเข้าอบรม ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน เป็นต้น และบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้พัฒนาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารมีการจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรด้วยการเสริมแรงด้วยวิธีที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติ มีการตั้งคณะทำงานในการพิจารณาผลตอบแทน เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมโปร่งใส และเป็นธรรม สร้างความพึงพอใจ และช่วยกระตุ้นการทำงานของบุคลากร

4. การมีคุณธรรมจริยธรรม

เกศรา สิทธิแก้ว (2558) กล่าวว่า การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง สถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีกระตุ้นให้ครูทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ยึดหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างถูกต้องส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยความสามารถสูงสุดให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

วารุณี กงหมิง (2559) กล่าวว่า การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง ผู้นำมีความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะ และแรงขับ ทำให้แสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

คมกฤษ พรหมฉิน (2560) กล่าวว่า การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อตกลงในการบริหารงานโดยมีจริยธรรม สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับนับถือ และสามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรในองค์การได้ตามหลักปฏิบัติที่ได้ตั้งไว้ ผู้บริหารมีการวางตัวในการบริหารงานในองค์การที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นกลางให้ความเท่าเทียมกับบุคลากรในองค์การทุกคน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การทุกคน ผู้บริหารมีหลักในการบริหารที่ดีอย่าง ชัดเจน มีความโปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารงาน การให้รางวัล หรือลงโทษ เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีต่อการบริหาร ตลอดจนมีการกำหนดข้อตกลงในการปฏิบัติงานที่ดีและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตาม

Ireland and Hitt (1999) กล่าวว่า การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในการหลักการของตน ทั้งสามารถในการดลใจพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย อันจะส่งผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

Hitt Ireland and Hoskisson (2007) กล่าวว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) มีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรมตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อตกลงในการ

บริหารงานโดยมีจริยธรรม ยึดหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สามารถปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับนับถือ และสามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้ตามหลักปฏิบัติที่ได้ตั้งไว้ มุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรม ผู้บริหารมีการวางตัวในการบริหารงานในองค์กรที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นกลางให้ ความเท่าเทียมกับบุคลากรในองค์กรทุกคน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรทุกคน ตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีหลักในการบริหารที่ดีอย่าง ชัดเจน มีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงาน การให้รางวัล หรือลงโทษ เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีในการปฏิบัติงาน

5. การริเริ่มสร้างสรรค์

Nahavandi and Malekzadeh 1999 กล่าวว่าผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่ามักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูงและมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลาย ด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีการเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

Ireland and Hitt 1999กล่าวว่า การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างควมมีประสิทธิผลและควมมีคุณภาพขององค์กร ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

คมกฤษ พรหมฉิน 2560 กล่าวว่า การริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษา มีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์กร มีรูปแบบการบริหาร ที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนการทำงานที่เหมาะสมและพึงพอใจกับทุกฝ่าย เป็นการบริหารที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการทำงานแต่มุ่งเน้นที่ผลของงานเป็นสำคัญ บุคลากรในองค์กรมีอิสระในการเสนอแนวคิดและปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน ผู้บริหารมีการพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์ และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างรูปแบบการบริหารใหม่อยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง สภาพการณ์ที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษา มีการกำหนดแนวทางใน

การทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้ เป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์การ มีรูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนการทำงาน ที่เหมาะสมและพึงพอใจกับทุกฝ่าย เป็นการบริหารที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการทำงานแต่ มุ่งเน้นที่ผลของงานเป็นสำคัญ บุคลากรในองค์การมีอิสระในการเสนอแนวคิดและปฏิบัติงาน ตามกรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน ผู้บริหารมีการพัฒนาการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์ และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างรูปแบบการบริหารใหม่อยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้าง ประสิทธิภาพ

6. การติดตามและประเมินกลยุทธ์

คชาภรณ์ เสริมศรี (2557) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้เพื่อให้เกิด ความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุม การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

ไสว พลพุทธา (2557) กล่าวว่า กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผน ไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การติดตามและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์เพียงใด การควบคุมเป็นกลไกต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อติดตามการปฏิบัติงานและการแก้ไข สิ่งที่เป็น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ของ องค์การ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดและการแก้ไขหรือ ปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

1. ความหมายของประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) นั้นมีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายและได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลคล้ายกัน ซึ่งประสิทธิผลเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่า การบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่ง สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน มีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้อย่างหลากหลาย จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องมีนักบริหารนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ดังนี้

พัชรินทร์ พันธุ์โตดี (2556) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับระดับของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถดำเนินกิจกรรมก้าวหน้าไปและสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนถึงการแก้ปัญหาภายในองค์การหรือสถานศึกษา

พัฒนพร ศิลาวงษ์ (2556) ได้ให้ความหมายว่า การที่องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งที่เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการที่จะโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น

สิริทร คงคุณ (2556) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สมใจ ปิตุโส (2556) สรุปว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่สามารถดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

รุ่งนริฎุ พุทธิเสน (2557) สรุปว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จิราพร หมวดเพชร (2558) สรุปว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นประสิทธิผลจึงเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจว่าในการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใด

องค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและความสำเร็จของงานในแต่ละองค์การ

วันเฉลิม เป่งใส (2560) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการที่โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งนั่นก็คือการทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอก

Richard L. Daft (2001) ได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดทรัพยากร (Resource Based Approach) ไว้ว่าหมายถึงสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการสรรหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดกระบวนการภายใน (Internal Process Approach) ไว้ว่าหมายถึงสถานศึกษาที่มีการจัดการภายในที่ดี มีสุขภาพดี และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น สมาชิกในสถานศึกษามีความสุขและพอใจกับสถานศึกษา หน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาสามารถประสานการทำงานซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดีส่งเสริมให้ได้ผลผลิตสูง

Hoy & Miskel (1991) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึงการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลสำเร็จที่เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในการโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา

ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใดนั้น ประสิทธิภาพจึงมีความหมายแตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการ

หรือผู้บริหารของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานศึกษาและความสำเร็จของงาน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ดังนี้

อากรณ อ่อนคง (2556) ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่สถานศึกษาตั้งไว้และสามารถจะสรุปความหมายตามทฤษฎีสถานศึกษาได้ 3 ลักษณะดังนี้ (Zamuto, 1982)

1. ความหมายที่ใช้ในแนวทางเป้าหมาย (Goal-based Approach) เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ความหมายที่ใช้แนวทางระบบ (System-based Approach) เป็นการพิจารณาว่าสถานศึกษานำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
3. ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple-Constituencies Approach) เป็นการพิจารณาว่าสถานศึกษาสามารถในการตอบสนองของความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้ ความสำคัญของประสิทธิผล

ชนกพร มั่นส (2559) ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ปรับตัว ปรับทัศนคติ เปลี่ยนมุมมองที่มีความแตกต่างกัน ร่วมตั้งเป้าหมายเดียวกัน พัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

ธูมากร เจตีย์คำ (2559) ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวมทั้งระบบ

Mott (1972) ให้ความหมายว่า สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่มักพิจารณาที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (productivity) 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก (positive attitude) 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาได้ (adaptability) และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา (flexibility)

Hoy and Miskel (2001) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหาร

สามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

Schein (1973) ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง สมรรถภาพ (Capacity) ของสถานศึกษาที่จะอยู่รอด (Survive) การปรับตัว (Adaptation) การดำรงสภาพ (Maintain) และการเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะมีหน้าที่ใด จะต้องกระทำให้ ลุล่วงไป

Mott (1972) ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาในแง่ของความสามารถในการผลิตความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น โดยได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ การดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม การบรรลุผล คือ สถานศึกษาสามารถผลิตผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

3. การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

Pounder (1999) ได้ศึกษาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การ ตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่าในมิติประสิทธิผล 9 ด้าน คือ

1. ผลผลิต-ประสิทธิภาพ
2. คุณภาพ
3. ความสามัคคี มีขวัญกำลังใจ
4. ความพร้อมในการปรับตัว
5. การจัดการข่าวสาร-การติดต่อสื่อสาร
6. ความเจริญเติบโต-ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร
7. การวางแผนกำหนดเป้าหมาย

8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

9. ความมั่นคง-การควบคุม

Hoy & Furguson (1985) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา

โดยพิจารณาจาก

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)

3. การบูรณาการ (Integration)

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency)

Parson (1960) เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้

1. การปรับตัว (Adaptation)

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)

3. การบูรณาการ (Integration)

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency)

Hoy and Miskel (1991) เสนอรูปแบบบูรณาการโดยเพิ่มลักษณะการประเมินประสิทธิผลสถานศึกษาเป็น 3 ประการ คือ พหุเกณฑ์ (multiple criteria) มิติเวลา (time dimension) และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง สรุป ตัวบ่งชี้พหุเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่

1. การปรับตัว (Adaptation) เป็นหน้าที่ของระบบของสถานศึกษาที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้เช่น โรงเรียนอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องจุดประสงค์ของสิ่งแวดล้อมและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยพยายามเปลี่ยนรูปให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) เป็นการมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของระบบ ได้แก่ กระบวนการของสถานศึกษา การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (Single unity)

3. การบูรณาการ (Integration) เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการของสถานศึกษา การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (Single unity)

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของระบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมและระบบการจูงใจ มิติในการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วย

มิติเวลา (Time dimension) การประเมินสิทธิผลสถานศึกษา สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินเกี่ยวข้องกับเวลา โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (Short-Term) ระยะกลาง

และระยะยาว เช่น การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา เกณฑ์ในระยะสั้นนั้น จะประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ขวัญกำลังใจความพึงพอใจในการทำงาน และความจงรักภักดี เกณฑ์ระยะกลาง จะประเมินความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาของสถานศึกษา รวมทั้งการพัฒนาแผนการสอน ความก้าวหน้าทางอาชีพครูอาจารย์ และความสำเร็จของนักเรียนที่จบการศึกษาไปแล้วและเกณฑ์ระยะยาว คือ ความสามารถในการอยู่รอดของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลสถานศึกษาอาจมีการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) ใช้ค่านิยมและความคิดของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะสะท้อนถึงเกณฑ์ประสิทธิผล เป็นความสนใจของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในหรือภายนอกสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้เกณฑ์ประสิทธิผลสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง มโนทัศน์นี้จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลสถานศึกษาตามแนวทางเชิงสัมพัทธ์กับภาพการณ์ (Relativistic Multiple-Contingency Approach)

ตาราง 2 แสดงรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลสถานศึกษาฮอยและมิสเกล

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) นวัตกรรม (Innovation) ความก้าวหน้า (Growth) การพัฒนา (Development)
การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)	เวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การบูรณาการ (Integration)	เวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศองค์การ (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้ง (Conflict)

ตาราง 2 (ต่อ)

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม (Latency)	เวลา	ความจงรักภักดี (Loyalty)
	กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	ความสนใจในชีวิตร่วมกัน (Central life interests)
		การจูงใจ (Motivation)
		ความมีเอกลักษณ์ขององค์กร (Identity)

ที่มา: Hoyand Miskel (1991 อ้างอิงใน ญาณิศา บุญจิตร, 2552)

รูปแบบบูรณาการของฮอยและมิสเกลเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมแนวทางการศึกษา ประสิทธิภาพสถานศึกษาเป็นการบูรณาการแนวทางการบรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

4. แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลของสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษามีผู้เสนอแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

สุรศักดิ์ สหวิริยะสิน (2556) ได้เสนอแนวคิดประสิทธิผลของสถานศึกษา 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ประยูร คุณนาม (2557) ได้เสนอแนวคิดประสิทธิผลของสถานศึกษา 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และ 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ชนกพร มนัส (2559) ได้เสนอแนวคิดประสิทธิผลขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ให้มีความยืดหยุ่นสามารถประสานงานร่วมมือความสำเร็จของผลงานการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

เสกสันต์ รอดย้อย (2560) ได้เสนอแนวคิดประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านความสามารถทางวิชาการ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา และ ด้านความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษา

Hoy and Ferguson (1985) ได้ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยศึกษาใน 4 ด้านดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

Hoy and Miskel (2001) ได้นำเสนอประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ

1. การปรับตัวเป็นหน้าที่หลักขององค์การที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเข้ากันได้ กับสิ่งแวดล้อม เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคม หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม ความเจริญเติบโตและการพัฒนา

2. การบรรลุเป้าหมายของค์การ มีการกำหนดเป้าหมายและมีวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จที่พึงปรารถนา ซึ่งองค์การจะต้องจัดหาและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการบรรลุผลตามที่ต้องการ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพการจัดหาทรัพยากรและประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการคือ ความสามารถในการหลอหลอม ประสมประสาน ความสัมพันธ์ ของสมาชิกในองค์การเพื่อรวมพลัง การสื่อความหมายและความชัดเจน

4. การคงไว้ระบบค่านิยมความสามารถขององค์การที่จะโน้มน้าวบุคคลในองค์การ ให้ดำรงรักษาไว้ ซึ่งค่านิยมรูปแบบวัฒนธรรมของบุคคลในระบบ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความจงรักภักดีศูนย์กลางความสนใจของชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

Mott (1972) กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นการประเมินความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา และครูต้องใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการวางแผน มีทรัพยากรที่เพียงพอ และการมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีมาเป็นกรอบในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลสูงสุด

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) ในการศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา เนื่องจากมีความครอบคลุมการประเมินผลทั้งด้านผู้เรียน บุคลากร และทรัพยากรในสถานศึกษา จากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาของฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) มี 4 ด้าน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง หมายถึง สามารถแสวงหา ค้นคว้า และสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักแสวงหาความรู้จากทรัพยากรของการเรียนรู้ต่าง ๆ ตามความต้องการและความสนใจใฝ่รู้อยู่เสมอ ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก มีบุคลากรที่มีคุณภาพด้านการสอน นักเรียนมีผลการเรียนดี มีการพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความประพฤติที่เหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรมมีค่านิยมที่ดีงาม

2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติในทางที่ดีเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่าง ๆ ก่อให้เกิดแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนด้วยความพอใจ เกิดความภาคภูมิใจเมื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน งานที่ปฏิบัติอยู่มีความรู้สึกท้าทายและกระตุ้นให้อยากทำงาน บรรยากาศสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนส่งเสริมและกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ตลอดจนงานมีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน

3. การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด วางแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา มีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินให้แก่ครูและบุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการจัดวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการสอนที่ทันสมัยเพียงพอต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่

4. ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม หมายถึง ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการยอมรับแนวคิด วิธีการและเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัย โดยโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหาร ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สามารถปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้เป็น

อย่างดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา คือ ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการที่โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้แก่ การที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ความพึงพอใจในการทำงานของครู การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

บริบทสภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ตั้งอยู่เลขที่ 17 หมู่ 20 ตำบลเวียง อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่จังหวัดเชียงราย มีพื้นที่เขตบริการการศึกษา ประกอบด้วย ท้องที่ 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเทิง อำเภอขุนตาล อำเภอพญาเม็งราย อำเภอเชียงของ และอำเภอเวียงแก่น มีลักษณะทางภูมิศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นที่ราบและภูเขาสูง พื้นที่ในเขตบริการ 2,928.66 ตารางกิโลเมตร (เว็บไซต์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4, 2564)

อัตลักษณ์

ชื่อสัตย์ รับผิดชอบ โปร่งใส มีส่วนร่วม สุภาพอ่อนน้อม

วิสัยทัศน์

“องค์การแห่งความสุข มุ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ
3. พัฒนาครูและบุคลากรในองค์การให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ
4. จัดบริการการศึกษาเพื่อเสริมสร้างโอกาส และความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำ

ทางการศึกษา

5. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

คำนิยาม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 กำหนดคำนิยามให้เขตพื้นที่ เป็น SMART AREA โดยมีรายละเอียด ดังนี้

S: Student ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

M: Modern มีความทันสมัย

A: Attitude มีทัศนคติที่ดี

R: Results มุ่งผลสัมฤทธิ์

T: Teamwork การทำงานเป็นทีม

A: Accountability ความรับผิดชอบ

R: Report การรายงานผล

E: Environment การพัฒนาสิ่งแวดล้อม

A: Activeness ความกระตือรือร้น

เป้าหมาย

1. ประชากรก่อนวัยเรียนมีพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัย มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีวินัย
2. ประชากรวัยเรียนมีคุณภาพ และมีคุณธรรมตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ครูและบุคลากรในองค์กรมีคุณภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
4. ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียม และเสมอภาค
5. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ตัวชี้วัดหลัก

1. ร้อยละของประชากรก่อนวัยเรียนมีพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัย
2. ร้อยละของคะแนนผลสัมฤทธิ์วิชาหลักจากการทดสอบระดับชาติเพิ่มขึ้น
3. ร้อยละคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรม
4. ร้อยละของประชากรวัยเรียนที่เข้าเรียนในระดับการศึกษาภาคบังคับ
5. ร้อยละของครูและบุคลากรในองค์กรที่มีคุณลักษณะและคุณธรรมอย่างมืออาชีพ

6. ร้อยละของสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลัก
ธรรมาภิบาล

7. จำนวนภาคีเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

6 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน
และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ
สิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการศึกษา

10 จุดเน้น ได้แก่

1. คุณธรรมนำชีวิต

2. นักเรียนคุณภาพ (SMART STUDENT)

3. ห้องเรียนคุณภาพ (SMART CLASSROOM)

4. คุณภาพแห่งวิชาชีพ (ID Plan and PLC)

5. ครูคุณภาพ SMART TEACHER

6. เทคโนโลยีดิจิทัล สู่อุทิศคุณภาพ

7. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

8. มิตรแท้สี่เขียว

9. สถานศึกษาคุณภาพ (SMART SCHOOL)

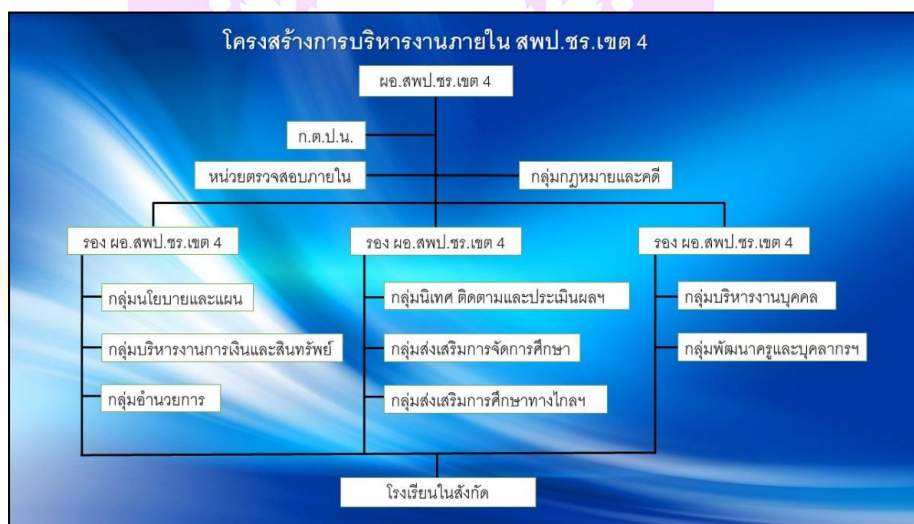
10. เขตพื้นที่การศึกษาคุณภาพ (SMART AREA)

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ทำหน้าที่บริหารและ
จัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาให้
บังเกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นกลุ่มตามงานที่ปฏิบัติใน
ลักษณะกำกับดูแล ประสานส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตาม
อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กล่าวแล้วข้างต้น รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุน
การดำเนินงานของคณะกรรมการและสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

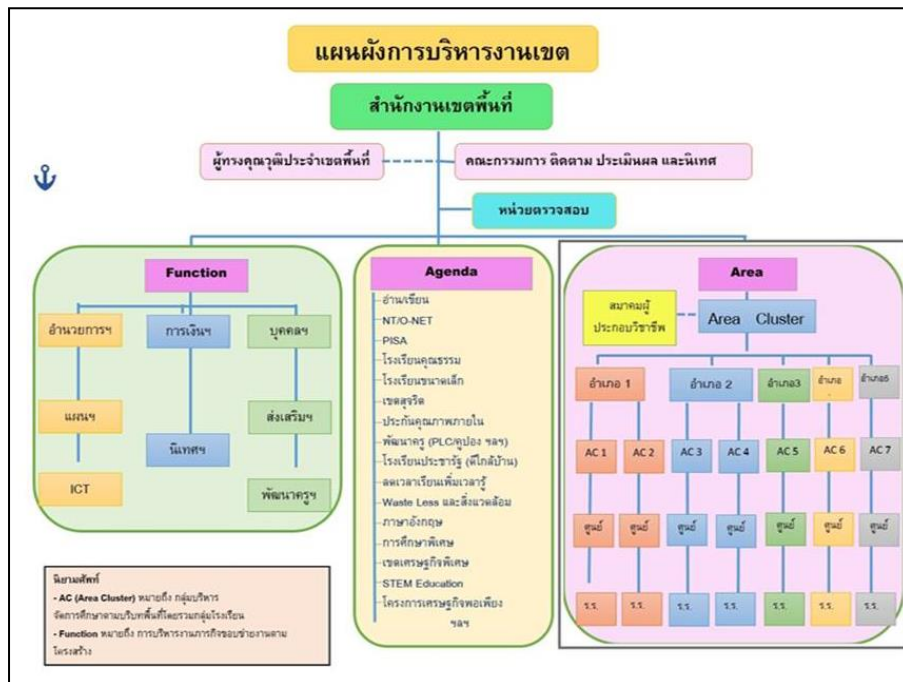
เชียงใหม่เขต 4 มีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงาน ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
4. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
7. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรในองค์กร
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษากลุ่มบริหารงานบุคคล
9. หน่วยตรวจสอบภายใน
10. กฎหมายและคดี



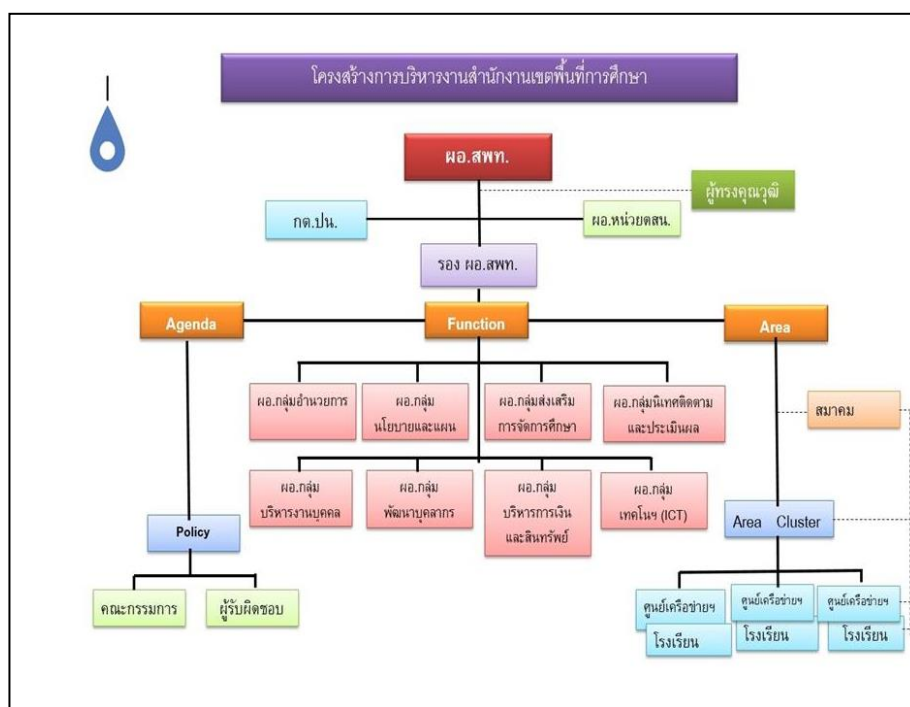
ภาพ 3 แสดงโครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4, 2564 หน้า 81



ภาพ 4 แสดงแผนผังการบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4, 2564 หน้า 92



ภาพ 5 แสดงโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4
ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4, 2564 หน้า 41

ภารกิจ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 4

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจบทบาทและอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมาย ให้ไปเป็นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

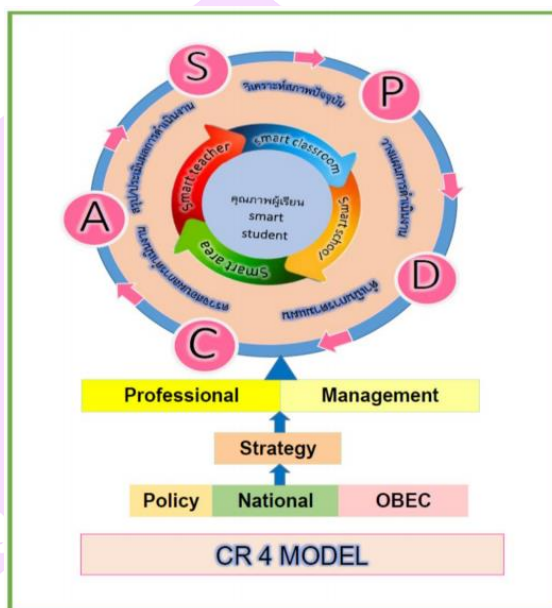
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์การชุมชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมายโดยให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้
 1. กลุ่มอำนวยการ
 2. กลุ่มนโยบายและแผน
 3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
 4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
 5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
 6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรในองค์การ
 7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
 8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

9. หน่วยตรวจสอบภายใน

10. กลุ่มกฎหมายและคดี

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4



ภาพ 6 แสดงแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4, 2564 หน้า 12

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เพ็ญประภา สาริภา (2558) จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 26-30 ปี ตำแหน่งหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอนมีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง และด้านการคิดเชิงปฏิบัติ การรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูและด้านความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แสงระวี ลีตรักษ์ และคณะ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กันและได้สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรพยากรณ์ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 60

กัลยา อาทรกิจ และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบ พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นพวรรณ บุญเจริญสุข (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 67.60 โดยด้านการรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ (X_4) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_5) ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ค่าสัมประสิทธิ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_5) และด้านการคิดเชิงปฏิบัติ (X_4) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ได้ร้อยละ 67.40 ($R_2 = .674$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$$\hat{Y} = .513 + .474(X_2) + .240(X_5) + .160(X_4)$$
 หรือสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$$\hat{Z} = .536(Z_2) + .261(Z_5) + .133(Z_4)$$

ประกาศ จิตรรักศิลป์ (2561) ที่ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนตามทัศนะของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ ตามทัศนะของบุคลากรในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจูงใจ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ ตามทัศนะของบุคลากรในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และด้านคุณลักษณะของผู้เรียน ตามลำดับ และปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 8 ด้าน พบว่ามีจำนวน 4 ด้านที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬได้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทีมงาน (X8) และด้านการติดต่อสื่อสาร (X4) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ (X1) และด้านการจูงใจ (X5) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ด้านการพัฒนาทีมงาน (X8) รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร (X4) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ (X1) และด้านการจูงใจ (X5) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 0.435, 0.172, 0.130 และ 0.105 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ได้ร้อยละ 46.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.20006 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้ $\hat{Y} = 1.749 + 0.286 X_8 + 0.114 X_4 + 0.094 X_1 + 0.076 X_5$ และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ $Z_{\hat{Y}} = 0.435 Z_{X_8} + 0.172 Z_{X_4} + 0.130 Z_{X_1} + 0.105 Z_{X_5}$

พรพิมล อุ่นเสียม (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในระดับสูง ($r_{xy} = 0.80$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ อันส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอันเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการศึกษา

ปัทมา ประทุมสุวรรณ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการใช้เทคโนโลยี ทักษะการสื่อสาร และทักษะการกระตุ้นจิตใจ 2) ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 3) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ ทักษะการตัดสินใจ (X4) ทักษะการแก้ปัญหา (X3) ทักษะการใช้เทคโนโลยี (X1) และทักษะการทำงานเป็นทีม (X2) ตามลำดับ โดยร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน ได้ร้อยละ 66.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัย ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่ก้าวทันเทคโนโลยี เป็นผู้นำในการกระตุ้นให้ครูทำงานร่วมกัน รับฟังข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ให้โอกาสครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีทักษะที่ดีในการสื่อสาร และมีวิธีการกระตุ้นใจครูให้พัฒนางานไปสู่แนวทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรวรรษ เทียมสุวรรณและคณะ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านการนำตนเอง หมายถึง การมีองค์ความรู้ในโลกาภิวัตน์ ความคิดเชิงบวกและทัศนคติแบบนำไปได้ กระทบวนทัศน์ที่เป็นโลกาภิวัตน์ การพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยตามสถานการณ์ การเป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านการนำทีม หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจ การบริหารทีมและความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การสอนงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานของทีมด้านเทคโนโลยีและด้านต่าง ๆ และการส่งเสริมการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านการนำองค์กร หมายถึง การกำหนดใช้และทบทวนวิสัยทัศน์ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ร่วมให้เหมาะสม การกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมร่วม การเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง การควบคุมงานด้วยระบบสมดุล การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดอบรมให้ความรู้ พัฒนาผลงานของทีมด้านเทคโนโลยี และการส่งเสริมการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและจริยธรรม

มัทนิตา คงช่วย (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ และด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ

2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถ ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

3) ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์และ ด้านการกำหนด ทิศทางขององค์การ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ตามลำดับ สามารถร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ได้ร้อยละ 68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

Marafino (2005) ได้ศึกษาการรับรู้ทักษะการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียน ประถมศึกษาโดยประเมินจากศูนย์ทักษะของ NASSP ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกันสูงในระดับทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานจริงงานวิจัยนี้สนับสนุน เครื่องมือของศูนย์การประเมินจาก NASSP ว่าเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพจากการศึกษางานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแบ่งการบริหารงาน เป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป ผู้บริหาร ที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องมีความรู้ความจำความเข้าใจความสามารถในการ นำไปใช้ความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์และการประเมินผลมีความสามารถชักนำ ความรู้สึกนึกคิดไปยังองค์ประกอบอื่นที่แต่ละบุคคลอาจพัฒนาได้ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะที่ จำเป็น 3 ประการ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค คือ ความรู้ความสามารถในการใช้วิธีการ กระบวนการขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ เฉพาะอย่าง เช่น การใช้เทคโนโลยีการวิจัยการจัดการ ทรัพยากรการจัดการจัดการบุคคล 2) ทักษะด้านมนุษย์คือความสามารถในการจูงใจให้บุคคลอื่น ทำงานด้วยความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานจนสำเร็จ ประกอบด้วย กระบวนการกลุ่มมนุษยสัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ความเข้าใจในโมทัศน์โดยรวมขององค์การประกอบด้วย ความคิดกว้างไกลหรือวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การคิดอย่างสร้างสรรค์ผู้บริหารที่มีทักษะครบทั้งสามทักษะดังกล่าวก็จะนำพา

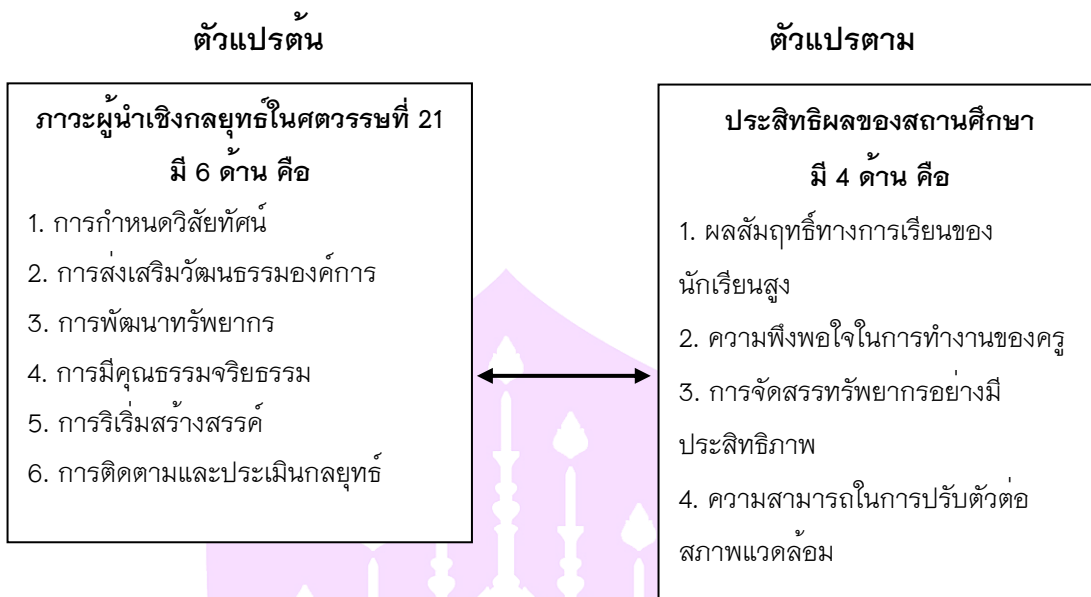
สถานศึกษาไปสู่ความเป็นมาตรฐานในการจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมอย่างมั่นคงถาวรสืบไป

Hijji (2014) ได้ศึกษาการใช้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ในงานห้องสมุด พบว่างานวิชาการห้องสมุดจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเมื่อนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันไปตามขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์ กระบวนการดังกล่าวส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานในห้องสมุดได้อย่างดียิ่ง

Frumkin (2018) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียนซึ่งมุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเอาใจใส่ในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ นับวันจะมีเพิ่มมากขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 4 ได้ข้อมูลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 6 ด้าน 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 3) การพัฒนาทรัพยากร 4) การมีคุณธรรมจริยธรรม 5) การริเริ่มสร้างสรรค์และ 6) การติดตามและประเมินกลยุทธ์ และประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิดของ ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson, 1985) แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 3) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม โดยเขียนเป็นแผนภูมิ กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 7



ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ปีการศึกษา 2564 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 135 คน ครู จำนวน 1,122 คน รวม 1,257 คน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ (Krejcie R. V. & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 295 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดอำเภอเป็นชั้น และแบ่งตามสัดส่วน โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของประชากรในแต่ละอำเภอการได้มาซึ่งรายชื่อโรงเรียนนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบจับฉลากไม่ใส่กลับจนได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

อำเภอ	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม	
อำเภอเทิง	41	350	391	83
อำเภอเชียงของ	32	287	319	69
อำเภอเวียงแก่น	27	246	273	80
อำเภอพญาเม็งราย	21	141	162	35
อำเภอขุนตาล	14	98	112	28
รวม	135	1,122	1,257	295

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4, 2564

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มุ่งสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553) ผู้วิจัยได้ใช้การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มีทั้ง 19 ด้าน แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาจากองค์ประกอบและได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดได้ 6 ด้าน จำนวน 44 ข้อ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์

- 2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 3) การพัฒนาทรัพยากร 4) การมีคุณธรรมจริยธรรม
5) การริเริ่มสร้างสรรค์ 6) การติดตามและประเมินกลยุทธ์

โดยกำหนดค่าน้ำหนักตามแบบของลิเคอร์ท (Likert, 1976) ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553) จำแนกเนื้อหาตามตัวแปรโดยผู้วิจัยนำมาจากแนวคิดและทฤษฎีของฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson, 1985) แบ่งประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็น 4 ด้าน จำนวน 26 ข้อ ดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 3) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

โดยกำหนดค่าน้ำหนักตามแบบของลิเคอร์ท (Likert, 1976) ดังนี้

5 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์จากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์มาสร้างเครื่องมือ ตามคำนิยามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสร้างเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

3.1 ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องและครอบคลุมกรอบแนวคิด นิยามศัพท์เฉพาะ ความเหมาะสมของภาษาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

3.2 นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1) นายศิวกรณ์ คำปา ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนบ้านสองพี่น้อง 2) นางสาวลักขมณ มุงเมือง ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4 3) ผศ.ดร. ธิดาวัลย์ อุ่นกอง ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาศาสตร์

เพื่อพิจารณาตรวจสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อหาความสอดคล้องในด้านโครงสร้าง ความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา ความชัดเจนและความถูกต้องของเครื่องมือ แล้วนำมาคำนวณ ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (Index of Item Objectives Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out) โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ ค่า IOC ระหว่าง 0.67–1.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้

3.3 หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน

3.4 นำข้อมูลที่ได้จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของ Cronbach (1990)

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามลำดับดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม พร้อมด้วยแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง เพื่อขอความร่วมมือให้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตอบแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นำข้อมูลจัดลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามตามตรวจสอบรายการ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้วิเคราะห์คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับใด ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม การแปลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 ถึง 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบว่าคุณสมบัติผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีระดับประสิทธิผลสถานศึกษาอยู่ในระดับใดด้วย โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายข้อรายด้านและความหมายในภาพรวม การแปลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 ถึง 5.00 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 4.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 ถึง 2.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. นำข้อมูลที่ได้แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ได้แล้วนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553) แปลความหมายดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31-0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้สถิติในการศึกษา ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือใช้สูตรค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency)

2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean, \bar{X})

2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficie)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนประชากร

r แทน ค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่เข้าสมการกับตัวแปรตาม

X แทน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

X_1 แทน การกำหนดวิสัยทัศน์

X_2 แทน การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

X_3 แทน การพัฒนาทรัพยากร

X_4 แทน การมีคุณธรรมจริยธรรม

X_5 แทน การริเริ่มสร้างสรรค์

$X_{รวม}$ แทน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวม

Y แทน ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

Y_1 แทน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

Y_2 แทน ความพึงพอใจในการทำงานของครู

Y_3 แทน การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

Y_4 แทน ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

$Y_{รวม}$ แทน ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในภาพรวม

** แทน ผลการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน นำเสนอข้อมูลโดยหาค่าความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 นำเสนอได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 4 แสดงผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	90	30.50
	หญิง	205	69.50
	รวม	295	100.00
2	อายุ		
	อายุต่ำกว่า 30 ปี	53	18.00
	อายุ 30-40 ปี	139	47.10
	อายุ 41-50 ปี	57	19.30
	อายุ 51 ปีขึ้นไป	46	15.60
	รวม	295	100.00
3	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	173	58.60
	ปริญญาโท	122	41.40
	ปริญญาเอก	-	-
	รวม	295	100.00
4	ตำแหน่ง		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	20	6.80
	ครูผู้สอน	275	93.20
	รวม	295	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	ต่ำกว่า 5 ปี	63	21.40
	5-10 ปี	150	50.80
	มากกว่า 10 ปี	82	27.80
	รวม	295	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 69.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50

จำแนกตามอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30-40 ปี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 47.10 รองลงมา คือ มีอายุอายุ 41-50 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60 ตามลำดับ

จำแนกตามระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 58.60 และระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40

จำแนกตามตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 93.20 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 รองลงมา คือมากกว่า 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.40 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในภาพรวม

ด้าน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	การกำหนดวิสัยทัศน์	4.30	1.36	มาก	4
2	การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร	4.26	1.45	มาก	5
3	การพัฒนาทรัพยากร	4.30	1.23	มาก	3
4	การมีคุณธรรมจริยธรรม	4.33	1.31	มาก	2
5	การริเริ่มสร้างสรรค์	4.38	1.25	มาก	1
6	การติดตามและประเมินกลยุทธ์	4.17	1.35	มาก	6
รวมเฉลี่ย		4.30	1.29	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 1.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 1.25) รองลงมา คือ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 1.31) ด้านการพัฒนาทรัพยากร ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 1.23) และด้านกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 1.36) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 1.35)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ข้อ	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล	4.30	1.37	มาก	4
2	ผู้บริหารมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต่อครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	4.36	1.30	มาก	1
3	ผู้บริหารมีการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น	4.28	1.41	มาก	6
4	ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.27	1.43	มาก	7
5	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สามารถช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา	4.29	1.37	มาก	5
6	ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.30	1.36	มาก	2
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	4.30	1.36	มาก	3
รวมเฉลี่ย		4.30	1.36	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 1.36) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต่อครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 1.30) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 1.36) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 1.36) และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล ($\bar{X} = 4.30$,

S.D. = 1.37) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 1.43)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	4.27	1.42	มาก	3
2	ผู้บริหารชี้แจงให้ครูและบุคลากรในองค์กรรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	4.23	1.50	มาก	4
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติตามได้ตามวัฒนธรรมองค์กร	4.23	1.50	มาก	5
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญ ในการรับรู้ เข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์กร	4.28	1.41	มาก	1
5	ผู้บริหารสนับสนุนควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันของวัฒนธรรมองค์กร	4.28	1.41	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.26	1.45	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 1.45) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการรับรู้ เข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 1.41) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ใน

แนวทางเดียวกันของวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 1.41) ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 1.42) และผู้บริหารชี้แจงให้ครูและบุคลากรในองค์การรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 1.50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 1.50)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการพัฒนาทรัพยากร

ข้อ	ด้านการพัฒนาทรัพยากร	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และทรัพยากรภายในสถานศึกษา	4.16	1.39	มาก	6
2	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากร	4.34	1.27	มาก	3
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการพัฒนาด้านตนเองอย่างเสมอ	4.45	1.21	มาก	1
4	ผู้บริหารสามารถบริหารทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	1.29	มาก	2
5	ผู้บริหารมีการเสริมแรงในการทำงานของครูและบุคลากรด้วยวิธีที่เหมาะสม	4.17	1.37	มาก	5
6	ผู้บริหารตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบ	4.32	1.42	มาก	4
รวมเฉลี่ย		4.30	1.23	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการพัฒนาทรัพยากร ซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 1.23) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการพัฒนาด้านตนเอง

อย่างเสมอ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 1.21) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถบริหารทรัพยากรทาง การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 1.29) ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญ ของการพัฒนาครูและบุคลากร ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 1.27) และผู้บริหารตั้งคณะกรรมการ ในการพิจารณาความดีความชอบ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 1.42) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและ ทรัพยากรภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 1.39)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน ศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม

ข้อ	ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนด กฎระเบียบ ข้อตกลงในการบริหารงาน	4.28	1.45	มาก	9
2	ผู้บริหารมีหลักการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล	4.34	1.27	มาก	4
3	ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับ	4.39	1.27	มาก	1
4	ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการทำงานของ ครูและบุคลากรในองค์การตามหลักปฏิบัติ ที่ตั้งไว้	4.32	1.34	มาก	5
5	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมโดยการ แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และความน่าเชื่อถือ	4.30	1.37	มาก	8
6	ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการบริหารงาน ในองค์การอย่างเหมาะสม	4.36	1.30	มาก	2
7	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและ บุคลากรในองค์การ	4.35	1.31	มาก	3

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
8	ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.32	1.42	มาก	7
9	ผู้บริหารมีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงาน	4.32	1.34	มาก	6
รวมเฉลี่ย		4.33	1.31	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 1.31) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อตกลงจนเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 1.27) รองลงมา คือ ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานในองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 1.20) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรในองค์การ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 1.31) ผู้บริหารมีหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 1.27) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนดกฎระเบียบ ข้อตกลงในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 1.45)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์

ข้อ	ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์การเป็นอย่างยิ่ง	4.39	1.27	มาก	5

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
2	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน	4.47	1.18	มาก	1
3	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร	4.39	1.27	มาก	6
4	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นได้เป็นอย่างดี	4.39	1.27	มาก	4
5	ผู้บริหารมีการริเริ่มสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานเดิม	4.32	1.34	มาก	10
6	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.41	1.26	มาก	3
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน	4.42	1.24	มาก	2
8	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรภายในองค์กรมีอิสระในการเสนอแนวคิดและปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน	4.36	1.30	มาก	8
9	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.36	1.30	มาก	7
10	ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์ และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.35	1.31	มาก	9
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร	4.31	1.35	มาก	11
รวมเฉลี่ย		4.38	1.25	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 1.25) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 1.18) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 1.24) ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 1.26) และผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 1.27) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์การ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 1.35)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์

ข้อ	ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	4.27	1.43	มาก	3
2	ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์ การบริหารงานขององค์การ	4.32	1.34	มาก	1
3	ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ การบริหารงานขององค์การ	4.07	1.48	มาก	4
4	ผู้บริหารมีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและนำผล การประเมินมาปรับปรุงทุกครั้ง	4.05	1.48	มาก	5
5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากร ภายในองค์การ มีส่วนร่วมในการกำหนด หลักเกณฑ์การกำกับ ติดตามและประเมินผล	3.99	1.51	มาก	6
6	ผู้บริหารมีการรายงานผลการดำเนินงานที่ สนิองต่อกลยุทธ์ที่องค์การกำหนด	4.30	1.37	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.17	1.35	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 1.35) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 1.34) รองลงมา คือ ผู้บริหารผู้บริหารมีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 1.37) ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 1.43) และผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 1.48) และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับ ติดตามและประเมินผล ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 1.51)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในภาพรวม

ด้าน	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.02	1.03	มาก	4
2	ความพึงพอใจในการทำงานของครู	4.32	1.16	มาก	1
3	การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	1.32	มาก	3
4	ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม	4.31	1.28	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.20	1.42	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 1.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความพึงพอใจในการทำงานของครู ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 1.16) รองลงมา คือ ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 1.28) และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 1.32) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 1.03)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4
ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ข้อ ขอ	ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	นักเรียนสามารถแสวงหา ค้นคว้า และสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง	3.89	1.49	มาก	8
2	นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงาน	3.83	1.50	มาก	10
3	นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.84	1.50	มาก	9
4	นักเรียนได้เรียนรู้ตามความต้องการ และความสนใจของตนเอง	4.00	1.49	มาก	5
5	นักเรียนจบตามหลักสูตรและศึกษาต่อ ในสถาบันการศึกษาชั้นสูงได้	4.21	1.40	มาก	2
6	ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.93	1.67	มาก	6
7	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามมาตรฐานการศึกษา	4.12	1.36	มาก	3
8	นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านทัศนคติ และแรงจูงใจที่ดี	3.93	1.67	มาก	7
9	สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่	4.11	1.37	มาก	4
10	นักเรียนมีความประพฤติที่เหมาะสม มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม	4.31	1.35	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.02	1.03	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 1.03) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นักเรียนมีความประพฤติที่เหมาะสม มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 1.35) รองลงมา คือ นักเรียนจบตามหลักสูตรและศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาชั้นสูงได้ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 1.40) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานการศึกษา ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 1.36) และสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 1.37) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงาน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 1.50)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

ข้อ	ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ครูมีเจตคติที่ดีในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน	4.35	1.31	มาก	3
2	ครูมีความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.34	1.09	มาก	4
3	ครูมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.25	1.32	มาก	5
4	ครูปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่	4.25	1.48	มาก	6
5	การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอน	4.40	1.26	มาก	1
6	ครูได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.35	1.31	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.32	1.16	มาก	

จากตาราง 13 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 1.16) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 1.26) รองลงมา คือ ครูได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 1.21) ครูมีเจตคติที่ดีในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 1.31) และครูมีความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 1.09) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูปฏิบัติงานด้วยความท้อแท้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 1.48)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	ด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ผู้บริหารและครูมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด	4.17	1.55	มาก	5
2	ผู้บริหารวางแผนการบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่กำหนดไว้	4.23	1.50	มาก	4
3	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้แก่ครูและบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างทั่วถึง	4.41	1.19	มาก	1

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
4	ผู้บริหารและครูมีการใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	4.26	1.45	มาก	3
5	ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการสอนที่ทันสมัยเพียงพอต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่	4.32	1.34	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.28	1.32	มาก	

จากตาราง 14 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 1.32) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้แก่ครูและบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 1.19) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการสอนที่ทันสมัยเพียงพอต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 1.34) ผู้บริหารและครูมีการใช้ทรัพยากร เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 1.45) และผู้บริหารวางแผนการบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนการใช้เงินงบประมาณที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 1.50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 1.55)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

ข้อ	ด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม	(n = 295)		แปลผล	ลำดับที่
		(\bar{X})	(S.D.)		
1	ครูและบุคลากรในองค์การมีการยอมรับแนวคิด วิธีการและเทคโนโลยีการสอนใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.30	1.37	มาก	4
2	ครูและบุคลากรในองค์การมีการยอมรับการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง วิธีการใหม่ๆ ด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหาร	4.38	1.29	มาก	1
3	ครูและบุคลากรในองค์การมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน	4.35	1.31	มาก	2
4	ครูและบุคลากรในองค์การสามารถปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เป็นอย่างดี	4.32	1.34	มาก	3
5	ครูและบุคลากรในองค์การมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา	4.18	1.37	มาก	5
รวมเฉลี่ย		4.31	1.28	มาก	

จากตาราง 15 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมซึ่งในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 1.28) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูและบุคลากรในองค์การมีการยอมรับการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ๆ ด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหาร ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 1.29) รองลงมา คือ ครูและบุคลากรในองค์การมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 1.31) ครูและบุคลากร

ในองค์การสามารถปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 1.34) และครูและบุคลากรในองค์การมีการยอมรับแนวคิด วิธีการ และเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 1.37) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูและบุคลากรในองค์การมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 1.37)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4

ตาราง 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21 (X)	ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y)				
	(Y ₁)	(Y ₂)	(Y ₃)	(Y ₄)	(Y _{รวม})
(X ₁)	0.49**	0.63**	0.64**	0.69**	0.72**
(X ₂)	0.52**	0.64**	0.65**	0.68**	0.73**
(X ₃)	0.53**	0.66**	0.73**	0.70**	0.77**
(X ₄)	0.51**	0.67**	0.75**	0.69**	0.76**
(X ₅)	0.53**	0.65**	0.71**	0.77**	0.78**
(X ₆)	0.50**	0.65**	0.66**	0.70**	0.75**
(X _{รวม})	0.57**	0.71**	0.76**	0.77**	0.81**

จากตาราง 16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ($r = 0.81$) สำหรับคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ การริเริ่มสร้างสรรค์กับความสามารถ

ในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ($r = 0.77$) รองลงมา คือ การมีคุณธรรมจริยธรรมกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ($r = 0.75$) และการพัฒนาทรัพยากรกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ($r = 0.73$) ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ($r = 0.49$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 พบว่า

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.49$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.63$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.64$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.69$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.72$)

ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.52$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.64$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.65$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.68$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.73$)

ด้านการพัฒนาทรัพยากร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการพัฒนาทรัพยากรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.53$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการพัฒนาทรัพยากรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.66$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการพัฒนาทรัพยากรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.73$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการพัฒนาทรัพยากรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.70$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการพัฒนาทรัพยากรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.77$)

ด้านกรมีคุณธรรมจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านกรมีคุณธรรมจริยธรรมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.51$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.67$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.75$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.69$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.76$)

ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.53$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.65$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.71$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.77$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.78$)

ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.50$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกใน ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.65$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านการจัดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.66$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.70$)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ในการติดตามและประเมินกลยุทธ์กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.75$)

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีภาวะผู้นำในการบริหารงานให้มีความก้าวหน้า มีหลักจรรยาบรรณ ควรคำนึงถึงผลได้ผลเสียให้ครอบคลุมตามสถานการณ์ในปัจจุบันและ การสร้างค่านิยมในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารงานอย่างมุ่งมั่นในความสำเร็จตามบริบท ของสถานศึกษาและบริหารทรัพยากรและบุคลากรอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมบุคลากรอย่างเต็มที่
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน แยกหน้าที่รับผิดชอบในสถานศึกษา

บทที่ 5

บทสรุป

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จำนวน 295 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ผลปรากฏตามรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 69.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50

จำแนกตามอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 30-40 ปี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 47.10 รองลงมา คือมีอายุอายุ 41-50 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30

อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60 ตามลำดับ

จำแนกตามระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 58.60 และระดับการศึกษاپริญญาโท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40

จำแนกตามตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 93.20 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 รองลงมาคือมากกว่า 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.40 ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านการพัฒนาทรัพยากรและด้านกำหนดวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ แต่ละด้านสรุปผล ดังนี้

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต่อครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

2.2 ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญ ในการรับรู้ เข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์กร รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันของวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์กร

2.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างเสมอ ร่องลงมา คือ ผู้บริหารสามารถบริหารทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและทรัพยากรภายในสถานศึกษา

2.4 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อตกลงจนเป็นที่ยอมรับ ร่องลงมา คือ ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานในองค์การอย่างเหมาะสม ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรในองค์การ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนดกฎระเบียบ ข้อตกลงในการบริหารงาน

2.5 ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน ร่องลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์การ

2.6 ด้านการติดตามและประเมินกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์การ ร่องลงมา คือ ผู้บริหารผู้บริหารมีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อกลยุทธ์ที่องค์การกำหนด ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรภายในองค์การ มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับ ติดตามและประเมินผล

3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงรายเขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความพึงพอใจในการทำงานของครู ร่องลงมา คือ ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แต่ละด้านสรุปผล ดังนี้

3.2 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ นักเรียนมีความประพฤติ

ที่เหมาะสม มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม รองลงมา คือ นักเรียนจบตามหลักสูตรและศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาชั้นสูงได้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานการศึกษาและสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่มีส่วนซ้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงาน

3.3 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอน รองลงมา คือ ครูได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ครูมีความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและครูมีเจตคติที่ดีในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูปฏิบัติงานด้วยความท้อทายและความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

3.4 ด้านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้แก่ครูและบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างทั่วถึง รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการสอนที่ทันสมัยเพียงพอต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารและครูมีการใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดและผู้บริหารวางแผนการบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนการใช้เงินงบประมาณที่กำหนดไว้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

3.5 ด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูและบุคลากรในองค์กรมีการยอมรับการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง วิธีการใหม่ ๆ ด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหาร รองลงมา คือ ครูและบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน ครูและบุคลากรในองค์กรสามารถปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดีและครูและบุคลากรในองค์กรมีการยอมรับแนวคิด วิธีการและเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูและบุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง สำหรับคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ การริเริ่มสร้างสรรค์กับความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม รองลงมา คือ การมีคุณธรรมจริยธรรมกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาทรัพยากรกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

5. ข้อเสนอแนะความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีภาวะผู้นำในการบริหารงานให้มีความก้าวหน้า มีหลักจรรยาบรรณ ควรคำนึงถึงผลได้ผลเสียให้ครอบคลุมตามสถานการณ์ในปัจจุบันและการสร้างค่านิยมในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารงานอย่างมุ่งมั่นในความสำเร็จตามบริบทของสถานศึกษาและบริหารทรัพยากรและบุคลากรอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมบุคลากรอย่างเต็มที่ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบในสถานศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่สำคัญและสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษา ต้องการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้เดินไปเพื่อความสำเร็จขององค์กร มีรูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนการทำงานที่เหมาะสมและพึงพอใจกับทุกฝ่าย มีการสร้างรูปแบบการบริหารใหม่อยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับนาฮาแวนไดร์ และมาเล็กซาเตอร์

(Nahavandi and Malekzadeh, 1999) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเด่นสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นผู้แสวงหาความท้าทาย เป็นผู้นำที่มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อุณหภูมิกับการมุ่งการดำเนินงานประจำในปัจจุบันมากน้อยเพียงต่างกันเพียงไร ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่ามักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูงและมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีการเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว และสอดคล้องกับไอร์แลนด์ และฮิตต์ (Ireland and Hitt, 1999) ซึ่งให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าขณะที่บริษัทโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันที่ความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและความมีคุณภาพขององค์กร ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2557) กล่าวว่า ผู้นำที่นำองค์กรประสบความสำเร็จมักเป็นพวกคิดดี คิดได้ ทำเป็น คิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้น ฉลาดขึ้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายได้มากขึ้น หรือเรียกว่า การมีความคิดเชิงนวัตกรรม การมีความคิดเชิงนวัตกรรม หมายถึง การคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม และพยายามหาวิธีนำแนวคิดใหม่เหล่านี้มาทำให้เป็นจริง นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ การใช้วิธีการใหม่ การประยุกต์ใช้ใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คมกฤษ พรหมนิน (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนมีการปรับตัวและยอมรับแนวคิด วิธีการและเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัย รวมถึงวิธีการด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหาร ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียนต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สามารถปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในยุคศตวรรษที่ 21 ได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) ได้กำหนดให้การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบในประสิทธิภาพของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังเป็นไปตาม

แนวคิดของ ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson, 1985) ที่จัดให้ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพของสถานศึกษา จึงส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 มีความสัมพันธ์กัน โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยูร คุณนาม (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอบ่อทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอบ่อทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งหมดจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตามลำดับ และลำดับสุดท้ายคือ ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ($r = 0.80$) สำหรับคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ การริเริ่มสร้างสรรค์กับความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันเป็นยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง มีสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเล็งเห็นความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษา มีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถขับเคลื่อนการทำงานของบุคลากรให้เป็นไปเพื่อความสำเร็จขององค์กร มีรูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนการทำงานที่เหมาะสมและพึงพอใจกับทุกฝ่าย มีการสร้างรูปแบบการบริหารใหม่อยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กรมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการปรับตัวและยอมรับแนวคิด วิธีการและเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัย รวมถึงวิธีการด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหาร ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียนต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สามารถปรับตนเองให้เข้ากับ

สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คชาภรณ์ เสริมศรี (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภูเขต 1 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยเพ็ญประภา สาริกา (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ ทองดิง (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับสูง ($r = .662$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพวรรณ บุญเจริญสุข (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ผู้วิจัยมีแนวคิดเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานและพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 การติดตามและประเมินกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับ ติดตามและประเมินผล มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุกครั้ง และกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร

2. จากผลการวิจัย ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและครู ควรส่งเสริมและจัดสรรทรัพยากรของการเรียนรู้ต่าง ๆ รวมถึงสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการและความสนใจใฝ่รู้อยู่เสมอ เพื่อให้เด็กเรียนมีการพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจในทางที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความประพฤติที่เหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรมมีค่านิยมที่ดีงาม

3. จากผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ การริเริ่มสร้างสรรค์กับความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเล็งเห็นความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 มาจัดรูปแบบการบริหารองค์กรให้ความยืดหยุ่นและการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่งผลให้บุคลากรมีการปรับตัว ยอมรับแนวคิด วิธีการและเทคนิคใหม่ ๆ รวมถึงมีการพัฒนาตัวเองและปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารงานที่ส่งผลประสิทธิภาพของการทำงาน ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานของสถานศึกษากับประสิทธิภาพ ของการทำงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

บรรณานุกรม

- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูรย์ ลินลาร์ตัน. (2557). รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. **วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย**, 4(1), 201–211.
- กล้า วานิชย์ปัญญา. (2557). **การใช้ SPSS for Windows**. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- กล้า อาหารกิจ และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (ผู้บรรยาย 27 – 28 มีนาคม 2561). ภาวะผู้นำเชิงกล
ยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1. **การประชุมวิชาการระดับชาติ
“วลัยลักษณ์วิจัย” ครั้งที่ 10** (หน้า 1 – 7). นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัย
วลัยลักษณ์.
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2558). การจัดการเชิงกลยุทธ์. **ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด
เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2552). **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: ชัดเชลมีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2557). **คิดริเริ่มเก่ง อนาคตไกล**. สืบค้นเมื่อ 14 กันยายน 2563, จาก
http://www.thaiihdc.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=1479:2558-12-17-06-06-30&catid=14:2557-06-25-06-53-40&Itemid=23
- กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเอกชนวิทย์ฯ อำเภอเถิน จังหวัด
ลำปาง**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- กานต์มณี ไวทยครุฑ. (2556). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. มหาวิทยาลัยราชภัฏ
วไลยอลงกรณ์. ปทุมธานี.
- กิตติวรรณ แสนโท. (2556). **การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
ความคิดเห็นของครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง**.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เกศรา สิทธิแก้ว. (2558). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลการ
ดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- คชาภรณ์ เสริมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ**

ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู

เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

คมกฤษ พรหมฉิน. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี พริ้นท์.

จันจิรา เพ็งคล้าย. (2553). การศึกษาการมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์ ปร.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.

จิตติณี บุญทวี. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

จิราพร หมวดเพชร. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.

ชนกพร มนต์. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 12(1), 1-9.

ชินสุมล บุญนาค. (2560). การสร้างทีมเวิร์คเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2564, จาก :<http://www.training.mut.ac.th/startup/downloadFile/000379>. 2561

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชโลทร ปิงเมือง. (2556). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอวังเหนือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

- ณัฐ มะลิซ้อน. (2557). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- ญาณิศา บุญจิตร. (2552). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ดวงลัดดา แก้วเทต. (2557). **ความสัมพันธ์บทบาทการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 1. ภาคนิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2557). **ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เทือน ทองแก้ว. (2557). **ลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำ**. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2563, จาก <http://www.baanjomyut.com>
- ธงชัย สันติวงษ์. (2554). **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. กรุงเทพฯ: เจริญพัฒน์.
- ธร สุนทรายุทธ์. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2557). **ภาวะผู้นำ**. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2563, จาก <http://www.baanjomyut.com>
- ธูมากร เจดีย์คำ. (2559). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- นพวรรณ บุญเจริญสุข. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา** จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. **วารสารวิชาการสถาบันการพลศึกษา**, 10(2), 273 – 291.
- นวลจันทร์ จันทนพ. (2559). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา** สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

นัญจรี เจริญสุข. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี.

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 11(2), 81-101.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). **การจัดการสมัยใหม่= Modern management** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

นุรฮานี หยาหลี. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล.** สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญช่วย สายราม. (2557). **ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่.** สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2563, จาก <http://drrammsu.blogspot.com/2014/11/blog-post.html>

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). **สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.

บุญเลิศ เย็นคงคา. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: วีเจพริ้นติ้ง.

ประภาพร โสภารักษ์. (2557). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน.** สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2564, จาก <https://sites.google.com/site/narubadininterschool>

ประภาษ จิตรรักศิลป์. (2561). **ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนตามทัศนะของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

ประยูร คุณนาม. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอบ่อทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 2.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์. (2561). **ฝ่ามรสุมตีตราเด็กกับ นพ.ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์.** สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2563, จาก <https://www.the101.world/prasert-interview-early-childhood/>

ปัทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

- ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- ปยุนาถ เชี่ยวสมุทร. (2558). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 สหวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี 3. การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. (2554). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- พรทิพย์ ศิริภัทราชัย. (2556). STEM Education กับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21. วารสารนักบริหาร, 33(2), 49-56.
- พรพิมล อุณเสียม. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- พัชรินทร์ พันธุ์โตดี. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของการบริหารงานระดับปฐมวัยของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พัฒน์พร ศิลาวงษ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: คักติโสภาการพิมพ์.
- พิมลพรรณ ดุขิยามิ. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- พีไลวรรณ อินทร์กีฬา. (2553). การดำเนินงานในส่วนงานการฝึกอบรม. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เพ็ญประภา สาริกา. (2558). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

- การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
แพรวดาว สมองพันธ์. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.**
- ไพฑูริย์ ลินลารัตน์. (2557). **ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวให้พ้นกับดักของตะวันตก.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.**
- ภารดี อนันต์นาถ. (2553). **หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.
มัทนิตา คงช่วย. (2563). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช
เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี,
สุราษฎร์ธานี.**
- ยุกตนันต์ ทวานฉ่ำ. (2555). **การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอ
คลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.**
- รัตนา นาคมุสิก. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี
เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.**
- รัตนา เหลืองงาม. (2562). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.**
- รุ่งนริฎุ พุทธิเสน. (2557). **องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่
ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคามเขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
ขอนแก่น.**
- วรวรรษ เทียมสุวรรณและคณะ. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21.
วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 15(2), 219-231.**
- วรางคณา ทองนพคุณ. (2559). **ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความท้าทายในอนาคต 21st
Century Skills : The Challenges Ahead. สืบค้นเมื่อ 29 กรกฎาคม 2563, จาก
<http://www.education.pkur.ac.th>**

- วันเฉลิม เป็งใส. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- วันวิสาข์ ทองดิง. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- วารุณี กงหมิง. (2559). **สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร**. วิทยานิพนธ์ พย.ม., มหาวิทยาลัยคริสเตียน, นครปฐม.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: ตถาตา พับลิเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทฐ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). **กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีทัศน์ต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทฐ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันททัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทฐ์.
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- ศิริชญ์ ประสุนงค์. (2559). **ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**. สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย, นครปฐม.
- ศิริเพ็ญ สกุลวลีธร. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารงานของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 6**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีระฟาร์ม และไซเท็กซ์.
- สมหมาย อ่ำดอนกลอย. (2556). **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. วารสาร

บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 7(1), 1 – 7.

สมยศ บุญเจริญ. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2556). **ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

สมใจ ปิตุโส. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.

สมาคมวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย. (2558). **การนำองค์การ.** สืบค้นเมื่อ 14 พ.ค. 2563, จาก <http://pongsawadi.ac.th/wp-content/uploads/2014/12/หลักสูตรหน่วย4.pdf>

สมิต สัจฉกร. (2552). **การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ.** สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2564, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=348&pageid=2&read=true&count=true

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2552). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

สันติ บุรณะชาติ. (2558). **การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริง. วารสารศึกษาศาสตร์, 26(3), 1 – 13.**

สิริทร คงคุณ. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 (ศรีสะเกษ-ยโสธร).** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

เสกสันต์ รอดย้อย. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.

แสงระวี ลิตร์ักษ์, พนายุทธ์ เขยบาล และพิมพ์พร จารุจิตร (ผู้บรรยาย). (21 – 22 เมษายน 2561). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ**

- โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21. ใน การประชุม
วิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ครั้งที่ 13
(หน้า 711 – 721). สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- สุขฤทัย จันทรทรวงกรด. (2558). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด
จันทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุตานันท์ ธนาธัญย์. (2556). How to escape education's Death Valley. สืบค้นเมื่อ 29
กรกฎาคม 2562, จาก <http://www.vcharkarn.com/Varticle/500182>
- สุรศักดิ์ สหวิริยะสิน. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการนิเทศของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุเมธ แสงนิมิตนวล. (2552). **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การปกครอง
ส่วนท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: ส เจริญการพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2. (2564). **รายงานผลการปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564.** เชียงราย: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงรายเขต 4.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (2556). **คู่มือการบริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและ
พัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579.**
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.
- ไสว พลพุกถา. (2557). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- หยดฟ้า ราชมณี. (2554). **การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาใน
ภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ วท.ม., สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อัมพร ภูกองไชย. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกล
ยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด
ปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

- อาณัติ พิกุลแก้ว. (2556). **ทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานตามทัศนะของครู อำเภอวิหารแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาระบุรีเขต 2.** งานนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อาภรณ์ ออนคง. (2556). **ประสิทธิผล (Effectiveness).** สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564,
จาก http://aporn123.blogspot.com/2013/06/blog-post_28.html
- อิศราวดี ชำนาญกิจ. (2556). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2563 จาก
<https://www.gotoknow.org/posts/297090>
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2556). **กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีทัศนะต่อการศึกษา
ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2557). **การเลี้ยงดูลูกเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว.
วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
(สสอท.), 2(1), 84 – 91.**
- Adair, J. (2002). **Effective Strategic Leadership.** London: Pan Macmillan.
- Daft, R. L. (1999). **Leadership: Theory and Practice.** Orlando: Dryden.
- Daft, R. L. (2005). **Management.** New York: Thomson.
- Dede, C. (2010). **Comparison of 21st Century Skills in J. Bellance and R. Brandt 21st
Century Skills: Student Learning Methods.** Bloom: Tree Solution.
- DuBrin, A. J. (2004). **Leadership: Research findings, practice, and skills (2nd ed.).**
Boston: Houghton Mifflin Company
- DuBrin, A. J. (2007). **Leadership: Research findings, practice, and skills (5th ed.).**
Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fred, R. D. (2005). **Strategic Management: Concept and Cases.** New Jersey:
Prentice–Hall.
- Frumkin, P. (2018). **Creating New School: The Strategic Management of
Charter schools.** Retrieved August 15, 2020, from
<https://eric.ed.gov/?id=ED482409>
- Halpin, A. w. (2001). **Theory and research in administration.** New York: Macmillan.
- Hersey, P., and Blanchard, H.B. (1985). **Management of Organizational Behavior
Utilizing Human Resources (4th ed.).** New Delhi: Prentice–Hall of India.

- Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R. E. (2007). **Management of strategy: Concepts and Cases**. China: Thomson South-Western.
- Hijji, K. Z. (2014). Strategic Management Model for Academic Libraries. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 147, 9 – 15.
- Hoy, W.K., and Ferguson, J. (1985). A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness in schools. **Educational Administration Quarterly**, 21, 117–134.
- Hoy, W. K., and Miskel, C.G. (1991). **Educational administration**. New York: Random House.
- Hoy, W. K., and Miskel C. G. (2001). **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2005). **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. New York: McGraw-Hill.
- Ireland, R.D., and Hitt, M.A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. **Academy of Management Executive**, 13(1), 43 – 57.
- Kay, K. (2010). **21st Century Skills: Why the Matter, What They are, and How We Get There**. Bloomington: Solution Tree Press.
- Krejcie R.V., and Morgan D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(1), 607 – 610.
- Likert, R. (1976). **The Method of Constructing and Attitude Scale**. New York: Wiley & Son.
- Lunenburg, F. C. (2010). Creating a professional learning community. **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, 27(4), 1 – 7.
- Marafino, A. J. (2005). Perceived Administrative Skills of Elementary Principals as Measured by the NASSP Assessment Center Skills Dimensions. **Dissertation Abstract International**, 13(2), 52 – 57.
- Michell, T. R., and Larson, J. R. (1987). **People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Mott, P. E. (1972). **The characteristic of effective organization**. New York: Harper and Row.
- Nahavandi, A., and Malekzadeh, A. R. (1999). **Organizational Behavior: The Person Organization Fit**. Indiana: Prentice–Hall
- Parsons, T. (1960). Structure and Process in Modern Societies. **American Journal of Sociology**, 3(10), 4–6.
- Pounder, D. G. (1999). New Leadership and University organizational effectiveness: exploring the relationship. **Leadership & Organization Development Journal**, 22(6), 281–290.
- Richard, L. D. (2001). **Essentials of Organization: Theory and Design**. Ohio: South–Western.
- Schein, E. H. (1973). **Organizational Psychology** (2nd ed). New Jersey: Prentice–Hall.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice–Hall.
- Zamuto, R. F. (1982). **Assessing organizational effectiveness**. Albany: State University of New York.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือ

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. นายศิวกรณ์ คำปา | ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการ
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสองพี่น้อง |
| 2. นางสาวลักษมณ มุงเมือง | ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 4 |
| 3. ผศ.ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นทอง | ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา |



ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
กับประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เชียงราย เขต 4

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 44 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 26 ข้อ

นางสาวรัญชนา เขื่อนขันธุ์

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() อายุต่ำกว่า 30 ปี

() อายุ 30-40 ปี

() อายุ 41-50 ปี

() อายุ 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

() ผู้บริหารสถานศึกษา

() ครูผู้สอน

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

() ต่ำกว่า 5 ปี

() 5-10 ปี

() มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 45 ข้อ ให้ท่านตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การกำหนดวิสัยทัศน์						
0.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด ชี้แจงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาชัดเจน	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ขอ 0 ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด ชี้แจงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาชัดเจน ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การกำหนดวิสัยทัศน์						
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล					
2	ผู้บริหารมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต่อครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง					
3	ผู้บริหารมีการชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น					
4	ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สามารถช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา					
6	ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ						
8	ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ					
9.	ผู้บริหารชี้แจงให้ครูและบุคลากรในองค์การรับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ					
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์การ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการรับรู้ เข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์การ					
12	ผู้บริหารสนับสนุน ควบคุม รวมถึงช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันของวัฒนธรรมองค์การ					
การพัฒนาทรัพยากร						
13	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและทรัพยากรภายในสถานศึกษา					
14	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากร					
15	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างเสมอ					
16	ผู้บริหารสามารถบริหารทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ					
17	ผู้บริหารมีการเสริมแรงในการทำงานของครูและบุคลากรด้วยวิธีที่เหมาะสม					
18	ผู้บริหารตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบ					
การมีคุณธรรมจริยธรรม						
19	ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนดกฎระเบียบข้อตกลงในการบริหารงาน					
20	ผู้บริหารมีหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล					
21	ผู้บริหารปฏิบัติตามตามกฎระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับ					
22	ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการทำงานของครูและบุคลากรในองค์การตามหลักปฏิบัติที่ตั้งไว้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
23	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมโดยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และความน่าเชื่อถือ					
24	ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานในองค์การอย่างเหมาะสม					
25	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรในองค์การ					
26	ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
27	ผู้บริหารมีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงาน					
การริเริ่มสร้างสรรค์						
28	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์การเป็นอย่างยิ่ง					
29	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน					
30	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ					
31	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นได้เป็นอย่างดี					
32	ผู้บริหารมีการริเริ่มสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานเดิม					
33	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
34	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน					
35	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรภายในองค์การมีอิสระในการเสนอแนวคิดและปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
36	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
37	ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
38	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร					
การติดตามและประเมินกลยุทธ์						
39	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน					
40	ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร					
41	ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร					
42	ผู้บริหารมีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิผลและนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุกครึ่ง					
43	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผล					
44	ผู้บริหารมีการรายงานผลการดำเนินงานที่สนองต่อกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 4

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีจำนวน 26 ข้อ ให้ท่านตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน						
0	นักเรียนสามารถแสวงหา ค้นคว้า และสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน						
1	นักเรียนสามารถแสวงหา ค้นคว้า และสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง					
2	นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงาน					
3	นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4	นักเรียนได้เรียนรู้ตามความต้องการ และความสนใจ ของตนเอง					
5	นักเรียนจบตามหลักสูตรและศึกษาต่อใน สถาบันการศึกษาชั้นสูงได้					
6	ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
7	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐาน การศึกษา					
8	นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านทัศนคติและแรงจูงใจ ที่ดี					
9	สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่					
10	นักเรียนมีความประพฤติที่เหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม					
ความพึงพอใจในการทำงานของครู						
11	ครูมีเจตคติที่ดีในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน					
12	ครูมีความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย					
13	ครูมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
14	ครูปฏิบัติงานด้วยความทากทายและความสามารถของ ตนเองอย่างเต็มที่					
15	การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนส่งเสริม และกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเรียน การสอน					
16	ครูได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารให้มีความก้าวหน้า ในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ						
17	ผู้บริหารและครูมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด					

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารวางแผนการบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่กำหนดไว้					
19	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้แก่ครูและบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างทั่วถึง					
20	ผู้บริหารและครูมีการใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
21	ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการสอนที่ทันสมัย เพียงพอต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่					
ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม						
22	ครูและบุคลากรในองค์กร มีการยอมรับแนวคิดวิธีการและเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
23	ครูและบุคลากรในองค์กร มีการยอมรับการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง วิธีการใหม่ ๆ ด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหาร					
24	ครูและบุคลากรในองค์กร มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน					
25	ครูและบุคลากรในองค์กร สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี					
26	ครูและบุคลากรในองค์กร มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ตาราง 18 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
การกำหนดวิสัยทัศน์						
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาต่อครูและบุคลากรที่ เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการชี้แจงแนวทางในการ ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการบริหารงานสอดคล้อง ตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สามารถช่วยพัฒนา ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานของ บุคลากรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารให้เปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ						
8	ผู้บริหารมีการกำหนดงานตามโครงสร้าง การบริหารงานที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีของ องค์การ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารชี้แจงให้ครูและบุคลากรในองค์การ รับรู้ในรูปแบบของวัฒนธรรมที่ดีของ องค์การ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
10	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้สามารถ ปฏิบัติงานได้ตามวัฒนธรรมองค์การ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึง ความสำคัญ รู้ เข้าใจ และยอมรับ วัฒนธรรมองค์การ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีการกระตุ้น ควบคุม รวมถึง ช่วยปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานของ บุคลากรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันของ วัฒนธรรมองค์การ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การพัฒนาทรัพยากร						
13	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการ บริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และทรัพยากรภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของ การพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับ การพัฒนาตนเองอย่างเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสามารถบริหารทรัพยากร ทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
17	ผู้บริหารมีการเสริมแรงในการทำงานของ ครูและบุคลากรด้วยวิธีที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารตั้งคณะกรรมการในการ พิจารณาความดีความชอบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การมีคุณธรรมจริยธรรม						
19	ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมการกำหนด กฎระเบียบ ข้อตกลงในการบริหารงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีหลักการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อตกลง จนเป็นที่ยอมรับ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการทำงานของ บุคลากรในองค์กรได้ตามหลักปฏิบัติที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมโดยการ แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และความน่าเชื่อถือ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในการ บริหารงานในองค์กรอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและ บุคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารมีความโปร่งใสและเป็นธรรมใน การบริหารงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
การริเริ่มสร้างสรรค์						
28	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของ ประสิทธิผลของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการ ทำงานที่มุ่งวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้น ความสำเร็จขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารรูปแบบการบริหารที่มีความ ยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับ รูปแบบวิธีการทำงานเดิม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วน ร่วมในการบริหารงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมี อิสระในการเสนอแนวคิดและปฏิบัติงานตาม กรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรภายใน องค์กรมีอิสระในการเสนอแนวคิดและ ปฏิบัติงานตามกรอบแนวทางที่กำหนดร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ตาม สถานการณ์ และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็น			ค่า IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ				
		1	2	3		
38	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมี แนวคิดในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และ แปลกใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิผลให้แก่ องค์การ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การติดตามและประเมินกลยุทธ์						
39	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	ผู้บริหารมีระบบการประเมินกลยุทธ์การ บริหารงานขององค์การ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	ผู้บริหารกำกับ ติดตามและประเมินกล ยุทธ์การบริหารงานขององค์การ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	ผู้บริหารมีระบบการกำกับ ติดตามและ ประเมินประสิทธิภาพและนำผลการ ประเมินมาปรับปรุงทุกครั้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูและ บุคลากรภายในองค์การ มีส่วนร่วม ในการกำหนดหลักเกณฑ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	ผู้บริหารมีการรายงานผลการดำเนินงาน ที่สนองต่อกลยุทธ์ที่องค์การกำหนด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4

ตาราง 19 แสดงผลดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
ประสิทธิผลของสถานศึกษา						
1	นักเรียนสามารถแสวงหา ค้นคว้า และสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	นักเรียนมีความรับผิดชอบในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	นักเรียนกระตือรือร้นในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	นักเรียนได้เรียนรู้ตามความต้องการ และความสนใจของตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	นักเรียนจบตามหลักสูตรและศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาชั้นสูงได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานการศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	นักเรียนได้รับการส่งเสริมด้านทัศนคติ และแรงจูงใจที่ดี	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
9	สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	นักเรียนมีความประพฤติที่เหมาะสม มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
ความพึงพอใจในการทำงานของครู						
11	ครูมีเจตคติที่ดีในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ครูมีความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ครูมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ครูปฏิบัติงานด้วยความท้าทายและความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ครูได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ						
17	ผู้บริหารและครูมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีการบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผนการใช้เงินงบประมาณที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้แก่ครูและบุคลากรในองค์การเพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
20	ผู้บริหารและครูมีการใช้ทรัพยากรเพื่อ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารมีการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการสอนที่ทันสมัย เพียงพอต่อ การส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม						
22	ครูและบุคลากรในองค์กร มีการยอมรับ แนวคิด วิธีการและเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ครูและบุคลากรในองค์กร มีการ ยอมรับการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง วิธีการใหม่ๆ ด้านการจัดการเรียนการ สอนหรือการบริหาร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ครูและบุคลากรในองค์กร มีการ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน สถานการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ครูและบุคลากรในองค์กร สามารถปรับ ตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ครูและบุคลากรในองค์กร มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน ตนเองพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป

1. ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

1.1 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.80	70

ภาพ 8 แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

STATISTICS

		เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ในการทำงาน
N	Valid	295	295	295	295	295
	Missing	0	0	0	0	0

ภาพ 9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
VALID	ชาย	90	30.5	30.5	30.5
	หญิง	205	69.5	69.5	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

ภาพ 10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านเพศ

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
VALID	อายุต่ำกว่า 30 ปี	53	18.0	18.0	18.0
	อายุ 30-40 ปี	139	47.1	47.1	65.1
	อายุ 41-50 ปี	57	19.3	19.3	84.4
	อายุ 51 ปีขึ้นไป	46	15.6	15.6	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

ภาพ 11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านอายุ

ระดับการศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
VALID	ปริญญาตรี	173	58.6	58.6	58.6
	ปริญญาโท	122	41.4	41.4	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

ภาพ 12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการศึกษา

ตำแหน่ง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
VALID	ผู้บริหารสถานศึกษา	20	6.8	6.8	6.8
	ครูผู้สอน	275	93.2	93.2	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

ภาพ 13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านตำแหน่ง

ประสบการณ์ในการทำงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
VALID	ต่ำกว่า 5 ปี	63	21.4	21.4	21.4
	5-10 ปี	150	50.8	50.8	72.2
	มากกว่า 10 ปี	82	27.8	27.8	100.0
	Total	295	100.0	100.0	

ภาพ 14 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประสบการณ์

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จำนวน 44 ข้อ

DESCRIPTIVE STATISTICS

	N	Mean	Std. Deviation
ข้อที่ 1	295	4.3017	1.37290
ข้อที่ 2	295	4.3695	1.30505
ข้อที่ 3	295	4.2814	1.41379
ข้อที่ 4	295	4.2712	1.43369
ข้อที่ 5	295	4.2983	1.37982
ข้อที่ 6	295	4.3051	1.36594
ข้อที่ 7	295	4.3051	1.36594
ข้อที่ 8	295	4.2780	1.42046
ข้อที่ 9	295	4.2305	1.50997
ข้อที่ 10	295	4.2305	1.50997
ข้อที่ 11	295	4.2814	1.41379
ข้อที่ 12	295	4.2814	1.41379
ข้อที่ 13	295	4.1661	1.39101
ข้อที่ 14	295	4.3458	1.27873
ข้อที่ 15	295	4.4508	1.21364
ข้อที่ 16	295	4.3831	1.29062
ข้อที่ 17	295	4.1797	1.37949
ข้อที่ 18	295	4.3254	1.42709
ข้อที่ 19	295	4.2881	1.45746
ข้อที่ 20	295	4.3458	1.27873
ข้อที่ 21	295	4.3932	1.27560
ข้อที่ 22	295	4.3288	1.34658
ข้อที่ 23	295	4.3017	1.37290

ข้อที่ 24	295	4.3695	1.30505
ข้อที่ 25	295	4.3525	1.31880
ข้อที่ 26	295	4.3220	1.42667
ข้อที่ 27	295	4.3254	1.34615
ข้อที่ 28	295	4.3932	1.27560
ข้อที่ 29	295	4.4746	1.18028
ข้อที่ 30	295	4.3932	1.27560
ข้อที่ 31	295	4.3932	1.27026
ข้อที่ 32	295	4.3288	1.34658
ข้อที่ 33	295	4.4102	1.26083
ข้อที่ 34	295	4.4203	1.24523
ข้อที่ 35	295	4.3627	1.30435
ข้อที่ 36	295	4.3695	1.30505
ข้อที่ 37	295	4.3525	1.31880
ข้อที่ 38	295	4.3119	1.35941
ข้อที่ 39	295	4.2712	1.43369
ข้อที่ 40	295	4.3288	1.34658
ข้อที่ 41	295	4.0780	1.48141
ข้อที่ 42	295	4.0576	1.48921
ข้อที่ 43	295	3.9966	1.51073
ข้อที่ 44	295	4.3017	1.37290
VALID N (LISTWISE)	295		

ภาพ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21
ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จำนวน 26 ข้อ

DESCRIPTIVE STATISTICS

	N	Mean	Std. Deviation
ข้อที่ 1	295	3.8983	1.49483
ข้อที่ 2	295	3.8373	1.50982
ข้อที่ 3	295	3.8475	1.50750
ข้อที่ 4	295	4.0034	1.49943
ข้อที่ 5	295	4.2136	1.40885
ข้อที่ 6	295	3.9322	1.67479
ข้อที่ 7	295	4.1254	1.36571
ข้อที่ 8	295	3.9322	1.67479
ข้อที่ 9	295	4.1153	1.37034
ข้อที่ 10	295	4.3119	1.35941
ข้อที่ 11	295	4.3525	1.31880
ข้อที่ 12	295	4.3458	1.09223
ข้อที่ 13	295	4.2576	1.32791
ข้อที่ 14	295	4.2542	1.48683
ข้อที่ 15	295	4.4000	1.26813
ข้อที่ 16	295	4.3559	1.31918
ข้อที่ 17	295	4.1763	1.55274
ข้อที่ 18	295	4.2339	1.50381
ข้อที่ 19	295	4.4102	1.19433
ข้อที่ 20	295	4.2610	1.45324
ข้อที่ 21	295	4.3288	1.34658
ข้อที่ 22	295	4.3017	1.37290
ข้อที่ 23	295	4.3831	1.29062
ข้อที่ 24	295	4.3525	1.31880

ข้อที่ 25	295	4.3288	1.34658
ข้อที่ 26	295	4.1898	1.37441
VALID N (LISTWISE)	295		

ภาพ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของสถานศึกษา



2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรึกษาพิเศษของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองวิทยาคม เขต 4

Correlations

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Xรวม	Y1	Y2	Y3	Y4	Yรวม
X1 Pearson	1	.779**	.780**	.773**	.807**	.774**	.901**	.494**	.628**	.640**	.693**	.717**
Correlation												
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295
X2 Pearson	.779**	1	.831**	.795**	.783**	.796**	.893**	.517**	.635**	.647**	.677**	.734**
Correlation												
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295
X3 Pearson	.780**	.831**	1	.884**	.825**	.885**	.939**	.532**	.663**	.730**	.704**	.766**
Correlation												
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295
X4 Pearson	.773**	.795**	.884**	1	.856**	.844**	.951**	.514**	.667**	.749**	.683**	.759**
Correlation												
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295
X5 Pearson	.807**	.783**	.825**	.856**	1	.857**	.955**	.532**	.649**	.713**	.766**	.778**
Correlation												



ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	รัฐชญา เชื้อนรินทร์
วัน เดือน ปี เกิด	9 มิถุนายน 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2558 ค.บ. (ภาษาไทย), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัด เชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	58 หมู่ 6 ตำบลบ้านใหม่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา
ผลงานตีพิมพ์	รัฐชญา เชื้อนรินทร์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 4. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 15(3).

