

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1



นันท์ตณุชยา ฅนัคพงค์ชัย

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มิถุนายน 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS SONG DISTRICT UNDER  
PHRAE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



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

June 2021

Copyright 2021 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาแพร์ เขต 1

ของ นันทัดนุชญา ฅนัคพงค์ชัย

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพวง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัถ)

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>เรื่อง:</b>           | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 |
| <b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>  | นันทัดณูชยา ฌักคพงศ์ชัย, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2563    |
| <b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b> | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ   |
| <b>คำสำคัญ:</b>          | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา  |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 140 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเมื่อพบความแตกต่างใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ

จากผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ด้านการออกแบบองค์กร, ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร, ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล ส่วนด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร, ด้านการออกแบบองค์กร, ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ, ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพและด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**Title:** THE STRATEGIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS SONG DISTRICT UNDER PHRAE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

**Author:** Nundanuchaya Napukpongchai, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2020

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Sunthon Khlal um

**Keywords:** Strategic Leadership, School Administrators

#### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study The strategic leadership of school administrator Song district under Phrae primary educational Service Area Office 1. 2) Compare the strategic leadership of school administrator Song district under Phrae primary educational Service Area Office 1 by classifying educational background and work experience. The sample in this research consisted of 140 people by using Krejcie and Morgan sampling method. the participates were the directors and teachers in the school Song district, Phrae primary educational Service Area Office 1. The tools used in this research are 5 level of questionnaire. The index of conformance is 1.00, and the confidence is 0.97. The statistics is used to analyze data and to find the difference were percentage, mean, standard deviation. T-test independent and one-way analysis of variance (ANOVA) and using the Scheffe 'method of analyzing pairs of means to see if there is a difference.

The results of this study were as follows 1) The strategic leadership of school administrator Song district under Phrae primary educational Service Area Office 1 was high level. aspects with the highest and lowest mean were Support for effective organizational culture, followed by organizational design, organizational direction, organization of balance control As for resource management in the organization Have the lowest mean ,respectively. 2) The comparison of outcome in The strategic leadership of school administrator Song district under Phrae primary educational Service Area Office 1 by Classifying educational background, organizational direction, organizational design, As for resource management in the organization, Support for effective organizational culture and organization of balance control. The result has no significantly difference at the .05 level the part of overview which is inconsistent with the hypothesis. The Comparisons that was classified the work experience were found that both overview. There was no significant difference at the .05 level. Except side as for resource management in the organization were There was significant difference at the .05 level. which is inconsistent with the hypothesis

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งท่านได้กรุณา สละเวลา ให้ความรู้ คำแนะนำปรึกษา ข้อคิดเห็นที่ดี และแนะนำแนวทางการศึกษา ตลอดจนตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญ คือ ผศ.ดร.น้ำฝน กัณมา อาจารย์ประจำวิทยาลัย การศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นายไพฑูรย์ เกิดกุล ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน บ้านห้วยซอน (ญาณศรัทธาสამัคคี) และ นายอิทธิภัทร ธิฟู ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดร่องเย็น (สารแก้วประชาสงเคราะห์) ที่ได้ให้ความกรุณาตรวจสอบความถูกต้อง และ ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะครูโรงเรียนในอำเภอสอง จังหวัดแพร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความ ร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม คุณค่าและประโยชน์อันพึงมี จากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาขออุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

นันท์ตฤชยา ฦักคพงศ์ชัย

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....  | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....   | ฉ    |
| สารบัญ .....  | ช    |
| สารบัญตาราง .....   | ฅ    |
| สารบัญภาพ .....   | ฉ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....   | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....  | 4    |
| สมมติฐานของการวิจัย.....  | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....   | 4    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....   | 5    |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย.....   | 7    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 8    |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....  | 8    |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .....   | 9    |
| บริบทของสถานศึกษาในอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่<br>เขต 1 ..... | 38   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 43   |
| กรอบแนวคิดการวิจัย .....  | 49   |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....   | 50   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....   | 50   |

|  |     |
|--|-----|
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....   | 51  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....  | 54  |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 54  |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 57  |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป .....  | 58  |
| ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....  | 59  |
| ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่ง<br>ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน..... | 66  |
| บทที่ 5 บทสรุป .....   | 77  |
| สรุปผลการวิจัย.....  | 77  |
| อภิปรายผลการวิจัย.....   | 81  |
| ข้อเสนอแนะ.....  | 87  |
| บรรณานุกรม .....   | 90  |
| ภาคผนวก.....   | 96  |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....   | 97  |
| ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....   | 98  |
| ภาคผนวก ค ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....   | 104 |
| ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability).....  | 110 |
| ประวัติผู้วิจัย.....   | 115 |

## สารบัญตาราง

หน้า

|   |    |
|---|----|
| ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....   | 31 |
| ตาราง 2 แสดงจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1.....  | 42 |
| ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....  | 50 |
| ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....   | 58 |
| ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน .....  | 58 |
| ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 .....                                     | 59 |
| ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร .....                  | 60 |
| ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการออกแบบองค์กร .....                          | 61 |
| ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร.....                 | 62 |
| ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ..... | 64 |
| ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล.....          | 65 |

|  |    |
|--|----|
| ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....  | 67 |
| ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านการ<br>กำหนดทิศทางขององค์กร .....   | 68 |
| ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านการ<br>ออกแบบองค์กร .....   | 69 |
| ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาด้านการ<br>บริหารทรัพยากรในองค์กร.....   | 71 |
| ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้าน<br>สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ .....                            | 72 |
| ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านการ<br>จัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล.....                                     | 74 |
| ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการ<br>ปฏิบัติงาน.....   | 75 |
| ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc) ของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1<br>จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ..... | 76 |

## สารบัญภาพ

|                                | หน้า |
|--------------------------------|------|
| ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย ..... | 49   |



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกและประเทศไทยในการเปลี่ยนผ่านช่วงศตวรรษที่ 20 สู่ศตวรรษที่ 21 เป็นปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่สำคัญ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนและผลักดันให้มีการปฏิรูปประเทศไทยในทุกด้าน มีการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่ต้องการปรับเปลี่ยนประเทศไทย ซึ่งหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนประเทศตามนโยบายให้สำเร็จได้นั้น คำตอบ คือ “การศึกษา” เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม สร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในศตวรรษที่ 21 โดยมีนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศที่เป็น “พิมพ์เขียวประเทศไทย” ที่เชื่อมรอยการพัฒนาทุกด้านเข้าด้วยกันประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2575) แผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2575) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) และนโยบายประเทศไทย 4.0 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา ส่งเสริม และปลูกฝังแนวความคิดให้กับพลเมืองและเยาวชนของชาติ อีกทั้งยังเป็นตัวแปรสำคัญของสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันระยะยาวอันเชื่อมโยงกับมนุษย์และสังคมในพลวัตการเปลี่ยนแปลงของการก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) โดยการปฏิรูปการศึกษาในปีพ.ศ. 2542 ในยุคนี้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นกฎหมายการศึกษาที่มุ่งสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับโครงสร้างการบริหารราชการ การกระจายอำนาจ การบริหารจัดการศึกษาสำหรับทุกภาคส่วน โดยกำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด ที่มีหน้าที่ให้บริการแก่เยาวชนและประชากรในเขตบริการโดยตรง และระบุให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียนและเทคโนโลยีทางการศึกษาต้องพัฒนาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และสถานศึกษาต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นกุญแจ

แห่งความสำเร็จ เพราะนอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะมีหน้าที่ปฏิบัติตามภารกิจของสถานศึกษาแล้วนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นจุดเชื่อมต่อกับนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับครูและผู้เรียนที่สุด โดยทั่วไปแล้วคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะที่ดีต้องเป็นผู้มีความรู้ ปฏิภาณไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถในการสื่อสาร การพูดโน้มน้าวจิตใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 (ชร สุนทรายุทธ, 2551)

ซึ่งสอดคล้องกับ คิริเพ็ญ สุกุลสิทธิ์ (2556 อ้างอิงใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558) ได้กล่าวไว้ว่าในศตวรรษที่ 21 ผู้นำที่สามารถนำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กรผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จ ล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญ คือ ผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือในการพัฒนาและการดำเนินการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ และจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและผลักดันให้เกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ประสบความสำเร็จเพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถรอบด้าน ต้องมีความคิดเชิงปฏิวัติ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และมีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่ชัดเจนในการนำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นรูปแบบของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำความสำเร็จก้าวหน้าขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย

ทั้งนี้ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นกับตนเองและสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบ มีแบบแผน การปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้สังเคราะห์จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบสำคัญที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรที่มีความชัดเจน ทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายมีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน 2) ด้านการออกแบบองค์การ

ในการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณด้านบุคลากรและทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน 4) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีการสร้างค่านิยม ความเชื่อและความเข้าใจในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ตลอดจนยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมและ 5) ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลสามารถควบคุมอำนาจจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจในการดำเนินงานสามารถสร้างสมดุล มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานได้เหมาะสม โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นจะสามารถเป็นแนวทางที่ช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งสามารถรับมือต่อสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในยุคศตวรรษที่ 21 หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความตั้งใจ ไม่มีทักษะการบริหารจะทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งดูได้จากรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2560/2561 ฐานข้อมูลกับการบรรลุตามเป้าหมายแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 พบว่า ข้อมูลค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบระดับชาติและนานาชาติไม่ว่าจะเป็นผล O-NET, PISA, TIMSS พบว่า คุณภาพการศึกษาของประเทศไทยยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอีกมาก โดยเห็นได้จากระดับคะแนนเฉลี่ย O-NET ที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 หรือระดับคะแนนเฉลี่ย PISA และ TIMSS ที่ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านอย่างชัดเจน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) เช่นเดียวกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ที่ได้มีการบริหารจัดการการศึกษาและดำเนินงานตามนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตลอดจนการดำเนินงานตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ได้มีการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาของการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยกลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอำเภอสอง พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับประเทศขั้นพื้นฐาน (O-net) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562 ของสถานศึกษาอำเภอสอง มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับเขตพื้นที่และระดับประเทศในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งหากคิดเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละเป็นภาพรวมของสถานศึกษาอำเภอสองคือ มีค่าเฉลี่ย 37.88 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 ที่มีค่าเฉลี่ย 41.09 และภาพรวมของประเทศที่มีค่าเฉลี่ย 37.98 (กลุ่มงานวัดและประเมินผลทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1, 2562)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและการพัฒนาแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตาม วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษา ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ปีการศึกษา 2563 รวมทั้งสิ้น 220 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างอิงใน ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 140 คน (Simple Random Sampling)

### ขอบเขตด้านตัวแปรในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
2. ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร
  - 2.2 ด้านการออกแบบองค์กร
  - 2.3 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร
  - 2.4 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
  - 2.5 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 โดยกำหนดจากกรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) ด้านการออกแบบองค์กร 3) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร 4) ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 5) ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายการศึกษาสองฝั่งสามัคคี อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต 1 ที่แสดงออกถึงความเป็นผู้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองและสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ คาดการณ์เหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตลอดจนมีทักษะของภาวะผู้นำ สามารถสร้างความยืดหยุ่นให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายการศึกษาสองฝั่งสามัคคี อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความชัดเจนทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย มีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างรอบด้านผ่านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างสรรค์ สามารถกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งการจูงใจกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ

2. ด้านการออกแบบองค์กร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาวิสัยทัศน์จุดมุ่งหมายขององค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์จะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถออกแบบวิธีการ ขั้นตอนและรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านบริหารทรัพยากรในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และทรัพยากรภายในสถานศึกษา เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ วางแผนและสนับสนุนการใช้งบประมาณที่เหมาะสม เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน ส่งเสริมให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกเน้นบุคลากรภายในสถานศึกษาทำงานให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอกอย่างสูงสุด

4. ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการสร้างค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจในรูปแบบพฤติกรรมปฏิบัติร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ตลอดจนยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมของการเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ มีหลักการดำเนินชีวิตทั้งการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความซื่อสัตย์โปร่งใสถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจ มีทักษะการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เตรียมความพร้อมในการปรับตัว สามารถยืดหยุ่นในการดำเนินการ ทั้งการยอมรับความเสี่ยง รวมถึงมีทักษะการทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเข้าใจการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ

5. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถต่อการควบคุมอำนาจ สามารถจัดรูปแบบขององค์กรที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงาน สามารถสร้างสมดุลมีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน โดยมุ่งเน้นการใช้วิบุรณาการความคิดที่หลากหลายและกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

### ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการศึกษาระยะผู้เชิงกลยุทธ์ กลุ่มเครือข่าย การศึกษาสองฝั่งสามัคคีและกลุ่มเครือข่ายการศึกษายมเหนือ อำเภอสอง จังหวัดแพร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต 1 นำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางหรือ กำหนดนโยบายของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีที่จะพัฒนา บุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่มีความร่วมสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ดำเนินไปถึงเป้าหมายในการบริหารสถานศึกษาให้มีการ จัดการการบริหารงานที่เป็นระบบ ก่อให้เกิดเกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และสถานศึกษา

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 สามารถนำผลการศึกษาระยะผู้เชิงกลยุทธ์ อำเภอสอง จังหวัดแพร่ ไปใช้ประโยชน์ในการขยายขอบเขตในการศึกษา ให้กว้างและลึกซึ้งยิ่งขึ้น เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวคิดที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัย และเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิเคราะห์ อภิปรายผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. บริบทของสถานศึกษาในอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาแพร่ เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย ดังนี้ Daft (2005 อ้างอิงใน จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ, 2561, หน้า 13) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้ใช้ในการใช้อิทธิพลหรือนำคนอื่นมาปฏิบัติตาม เพื่อไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ คนซึ่งได้แก่ผู้นำและผู้ตาม การโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายของ องค์การ

Dubrin (2010 อ้างอิงใน จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ, 2561, หน้า 13) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 อ้างอิงใน จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ, 2561, หน้า 13) ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

เพ็ญศิริ สมเรือน (2560, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลการจูงใจ หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะและลักษณะของผู้นำที่มีการแสดงพฤติกรรมอันนำไปสู่ความสำเร็จ

คำพร กองเตย (2560, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบันดาลใจให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่มีความปรารถนาจะทำงานให้แสดงออกทางพฤติกรรมสามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงานร่วมกันกำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงานร่วมกันกำหนดไว้

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพและเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก (ลูกซ์, 2553) คำว่า “กลยุทธ์” นั้นมีความหมายเดียวกับคำว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งมักจะใช้กับกิจการหรือการบริหารงานในภาครัฐ (พิชิต เทพวรรณ, 2554) อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายหรืออธิบายคำว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

DuBrin (2006, p. 335 อ้างอิงใน สัมฤทธิ์ ต้นสุวรรณค์, 2559, หน้า 36) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะการดำเนินงานที่กำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้าขององค์กร

Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สนใจจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายคุณค่าของการ รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นสำคัญ โดยอาศัยการประเมินในการทำนายอนาคตมีสายตากว้างไกล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551 อ้างอิงใน เกศรา ลิทธิแก้ว, 2558, หน้า 48) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

กิ่งแก้ว ศรีสาสิกุลรัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะผู้นำในระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ โดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กร รวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กรจึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง ตลอดทั้งองค์กรพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร

ตัญญูจักษณ์ พวงนิล (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์และคนหาปัจจัยที่ทำให้เป็นเป้าประสงค์บรรลุ โดยผ่านตัวบ่งชี้และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

มณีนรัตน์ สุพร (2555, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด หัวใจของความสำเร็จในการทำงาน คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นไปอย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง

และการแข่งขันที่ไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพราะเป้าหมายของการบริหาร คือ การให้องค์กรคงอยู่ต่อและพนักงานในองค์กรสามารถสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้

วาสนา วาสรังสร้อย (2555, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

ชัยพัชร์ เลิศรัศม์ทวีกุล (2557, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเก่งทั้งงานและเก่งทั้งคน ต้องมองให้ออกว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางด้วยวิธีการอะไร จะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรได้อย่างไร สร้างขวัญกำลังใจ ความศรัทธาของลูกน้องที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำ ต้องเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์และมองเห็นอนาคต โดยคงสภาพความยืดหยุ่น คิดอย่างมีกลยุทธ์ และทำงานร่วมกับผู้อื่นในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์การในอนาคต

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยมและทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ส่งเสริมและเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลากรในองค์กรทุกระดับ มีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

วรวรรษ เทียมสุวรรณ และคณะ (2562, หน้า 221) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ ความสามารถของผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาวให้กับองค์กร แนวทางการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันนั้นมีผลต่อวิสัยทัศน์และทิศทางการเติบโตและความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และเพื่อให้การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ผู้บริหารต้องมีทักษะและเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน

ฮวย (Huey, 1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการปฏิบัติหน้าที่หลายด้านที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น เพื่อช่วยองค์กรให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์และสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายมีการสื่อสาร

ที่มีประสิทธิภาพ และมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์กร และคอนติโน (Contino, 2004) กล่าวเน้นถึงการใช้แรงจูงใจและเทคนิคในการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยใช้วิธีการจูงใจที่หลากหลายและมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ รวมถึงการใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอหลากหลาย โดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way-Communication) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถที่ผู้นำต้องใช้ในการนำตนเองและบุคลากรในองค์กรให้ทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ใช้แรงจูงใจและแรงบันดาลใจ เป็นต้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถโน้มน้าวจูงใจให้สมาชิกในองค์การ เต็มใจที่จะมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนสามารถคาดการณ์ มีมุมมองกว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างต่อเนื่อง

### **ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**

Betty (2005 อ้างอิงใน วรวรราช เทียมสุวรรณ และคณะ, 2562, หน้า 222) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรและสภาพภายนอกได้ชัดเจนขึ้น การดำเนินการเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่ส่งผลต่ออนาคตขององค์กร หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรม และมาเรีย (Maria, 2011) กล่าวเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และทิศทางที่แน่นอนขององค์กรไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความสับสนในการทำงาน ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจในระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2557) ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้บริหารในยุคปัจจุบันโดยเฉพาะในสถานศึกษาต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป และมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น โดยเริ่มจากคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน เพราะสามารถช่วยผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรและสภาพภายนอกได้ชัดเจน สร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานกับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

จรรยาธน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถทำให้องค์กร มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการสื่อสารสามารถจูงใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ได้สำเร็จซึ่งสิ่งสำคัญที่ผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก็คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังที่ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556) สรุปว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้ง 6 ประการ ขององค์กร อันได้แก่ สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมกลยุทธ์ โครงสร้างภาวะผู้นำและเทคโนโลยี นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนไปปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงปฏิบัติบทบาทในสองด้านควบคู่กันไป บทบาทแรกในฐานะผู้วางแผน ออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์ให้แก่องค์กรส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (Formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (Implementor) (Nahavandi and Malekzadeh, 1993) กล่าวคือ ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางกลยุทธ์เสียใหม่ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรบนพื้นฐานการใช้มุมมองและความสามารถในการพิจารณาสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบที่ดีมักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จไว้อยู่แล้ว ผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็อาจมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางที่กว้างไกลให้กับองค์กรบนพื้นฐานการใช้มุมมองและความสามารถในการพิจารณาสภาพบริบทของตน เพื่อนำมาสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นผลสำเร็จบนความยืดหยุ่น คิดอย่างมีกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่อยู่ในกระบวนการบทสนทนาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีนักทฤษฎีได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dess and Miller (1993, pp. 320–321 อ้างอิงใน นพวรรณ บุญเจริญสุข, 2560, หน้า 25) ได้ศึกษาพบว่า กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจเทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมขององค์การในแง่ที่ว่า สิ่งที่กำลังมาจะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

1.2 การออกแบบองค์การ (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

1.3 การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Instilling a Culture) มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dess and Miller มีกิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การออกแบบองค์การ และ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Senge (1990 อ้างอิงใน นพวรรณ บุญเจริญสุข, 2560, หน้า 25) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่า คนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมายมีความหวังที่จะไปเป็นอย่างไรอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

2.1 นักออกแบบ (Designer) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

และการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการผลิต

2.2 ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยงและมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

2.3 เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Senge เป็นการสร้างภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ปัจจุบัน เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง คอยให้การช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งส่งเสริมความรู้ความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi and Malekzadeh (1993 อ้างอิงใน นพวรรณ บุญเจริญสุข, 2560, หน้า 26) ได้ทำการวิจัย พบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

3.1 ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อุณหภูมิการดำเนินงานประจำในปัจจุบันมากน้อยเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูง พบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูงและมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทาย แต่มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลาย ด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีการเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

3.2 ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการอำนาจในการควบคุมสูง จะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงาน กระจายอำนาจค่อนข้างน้อย และมุ่งเน้นที่กระบวนการจะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกัน และให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจ

ในองค์การจะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้น การมีส่วนร่วมและการแสดงออก โดยเปิดเผยของผู้ตามมุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือน ๆ กันจะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของ พนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความคิดเห็นต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่เกิดขึ้น ในองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Nahavandi and Malekzadeh มีคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการ ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปเป็นตาม วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการ ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ด้านแสวงหาความท้าทายและด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Adair (2002 อ้างอิงใน นพวรรณ บุญเจริญสุข, 2560, หน้า 26) ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ความสำคัญอย่างมากต่อการ พัฒนาองค์กรทุกขนาดทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำ ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรนั้น ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาท สองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผน ออกแบบ หรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอา กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (Formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (Implementer) กล่าวคือ ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหา แนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่ องค์กรต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีหลังผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์สู่ การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งกำหนดกลยุทธ์และบทบาท ในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ Adair (2002) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ พบว่า มี 3 องค์ประกอบ คือ

- 4.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving the Common Task)
- 4.2 การสร้างและธำรงรักษาทีม (Building and Maintaining the Team)
- 4.3 การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (Motivating and Developing the Individual)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Adair ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญเป็นทั้งผู้ที่กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และต้องเป็นผู้นำสู่ การปฏิบัติให้แก่องค์กร สามารถมองเห็นมุมมองใหม่และความสามารถอ่านสภาพแวดล้อม ของตนได้ เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างและธำรงไว้ซึ่งทีมงาน พร้อมทั้งการจูงใจ และพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson (2005, p. 372 อ้างอิงใน นพวรรณ บุญเจริญสุข, 2560, หน้า 27) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังนี้

5.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

5.2 การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively Managing the Firm's Resource Portfolio) มีความสามารถใช้องค์กรในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณ และด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

5.3 สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) มีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมกรรมการทำงานของสมาชิก

5.4 มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5.5 การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hitt, Ireland and Hoskisson คือ ผู้นำที่สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จนเกิดเป็นวิสัยทัศน์ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด มุ่งสร้างสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรมและสามารถควบคุมองค์การให้ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

### คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ชาญชัย อาจีนสมภาร (2550, หน้า 38) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. ความสามารถที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมภาวะผู้นำหรือบุคลิกภาพความสามารถ
2. ประสบการณ์ที่เกิดจาก ทักษะเชิงโมทัศน์ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์
3. ต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านความสามารถและประสบการณ์ เมื่อมีโอกาสจะเป็นผู้นำในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557, สืบออนไลน์) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้ โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำที่มาจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้
2. ภาวะผู้นำนอกจากเป็นการกระบวนการแล้วภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้
3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น ถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ก็ย่อมหมายถึงว่า ผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

เทือน ทองแก้ว (2557, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องมองไกล คิดไกล มองเห็นเป้าหมายในอนาคตข้างหน้า และไม่ใช่แค่มองเห็นอย่างเดียวเท่านั้น จะต้องช่วยให้ทุกคนในที่ทีมงานมองเห็นภาพอนาคตอย่าง ผู้นำเห็นด้วย ผู้นำที่ดีจะไม่หยุดสร้างสรรค์อนาคตใหม่ ๆ ให้กับองค์กรและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งได้มีความน่าเชื่อถือ ทำให้บุคลากรทุกคนในที่ทีมงานยินดีที่จะทำงานร่วมกัน ไม่มีความลำเอียงและเลือกปฏิบัติต่อใครบางคนเป็นพิเศษ เพราะถ้าทำแบบนั้นทีมงานที่ดีก็肯定不会เกิดขึ้นอย่างแน่นอน การมอบหมายและจัดสรรงาน ผู้นำที่ดีไม่ใช่แค่เพียงมอบหมายงานให้กับสมาชิกในที่มอย่างเดียวนะ แต่จะต้องพิจารณาเสมอว่าใครที่เหมาะสมกับงานต่าง ๆ ก็จะมีมอบหมายที่เขาถนัด เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดนั่นเองแสดงว่าผู้นำจะต้องศึกษาและรู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกของทีมงานตนเองเป็นอย่างดี
3. ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างและพัฒนาคนทุกคนที่อยู่ในการดูแล เพื่อให้ทุกคนเก่งขึ้น และมีความสามารถในการทำงานมากขึ้นไม่ใช่แค่บริหารแบบเดิม ๆ ไม่มีอะไรใหม่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเลย ดังนั้น ผู้นำจะต้องฝึกสอนพนักงานและวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานแต่ละคนเพื่อให้พนักงานมีทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานเกิดขึ้นเสมอ
4. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในที่ทีมงาน ทำให้สมาชิกเกิดความฮึกเหิมและมุ่งมั่นที่จะทำงานและฟันฝ่าอุปสรรคไปพร้อม ๆ กัน
5. ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเท่านั้น แต่ที่สำคัญก็คือ ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่นของชุมชนและของสังคม โดยรวมอาจกล่าวได้ว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำได้ กระบวนการของการเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถอธิบายได้โดยง่าย เพียงแค่ดูจากพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ความร่วมมือของกลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคนในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันบนฐานของค่านิยมเหมือนกัน คือ การทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกจากความเชื่อที่ว่าผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ คือ การทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การพัฒนาผู้นำที่มีฐานความเชื่อดังกล่าวจึงเน้นเรื่องค่านิยม สำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

มิทเชล และลาร์สัน (Michell and Larson, 1987, p. 435) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำเป็นกระบวนการ
2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

นพวรรณ บุญเจริญสุข (2560, หน้า 29) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The Nature of Strategic Leadership) ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความหมายคล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัล อันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจลักษณะของจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก และต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การ รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์การที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้

DuBrin (2002) คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้การศึกษาถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษเฉพาะพฤติกรรม และแนวการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์สภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2. ความสามารถนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้มีสมมติสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตที่ทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตและการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิม

และความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจนเป็นการคาดคะเนที่กษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง) (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ Re-inventing the Future Hamel ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตาม หากสามารถทำทลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จก็เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด บริการที่ดีที่สุด และวิสัยทัศน์เป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานอย่างเป็นกระบวนการรู้จักการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มีการคิดเชิงมโนภาพเพื่อรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ บนพื้นฐานการมีเหตุผล และมีความสามารถในการประมวลข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนจนสามารถโน้มน้าวใจผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความเต็มใจ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสนใจใส่ใจลักษณะของจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

#### **องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**

Senge (1990) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดวิสัยทัศน์ที่จะทำให้คนก้าวไปสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปสู่จุดหมายในอนาคต 2) มีความมุ่งมั่นที่ดี คือ นอกจากจะมีวิสัยทัศน์แล้วต้องมีความมุ่งมั่นที่จะลงมือปฏิบัติให้บรรลุสู่ความสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

DuBrin (1998) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การคิดในระดับสูง (High-Level Cognitive) เช่น การคิดรวบยอดและการคิดแบบมีกลยุทธ์ 2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยข้อมูลที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

Ireland and Hitt (1999) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ (Determining the Firm's Purpose or Vision) ผู้นำต้องทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้ซื้อและชุมชนเพื่อร่วมกันคิดว่าวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ใดที่ต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) การใช้ประโยชน์และรักษาไว้ซึ่งความสามารถหลัก (Exploiting and Maintaining Core Competencies) ทุกองค์กรต้องมีต้นทุนมนุษย์ ความฉลาด การเงินและสังคมที่ก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร เมื่อความสามารถหลักเหล่านี้เป็นสิ่งที่หายากต่อการเลียนแบบหาได้ยากก็จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแข่งขัน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป ความสามารถหลักก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้น ภาระหน้าที่หลักของผู้นำ คือ ตัดสินว่า ความสามารถหลักใดที่จำเป็นและสำคัญต่อการบรรลุสู่เป้าหมาย และควรพัฒนารักษาไว้ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) การพัฒนาต้นทุนมนุษย์ (Developing Human Capital) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องรักษาและส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ และส่งเสริมบุคลากรทั่วไป ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้และทักษะ 4) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture) 5) การเน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความสามัคคี 6) การสร้างระบบการควบคุมองค์กรให้เกิดความสมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ใช้ในการบริหารงานอย่างยุติธรรม

ฮิตต์ เอ็ม เอ, ฮานเนส เค ที และเซอร์ปา รอยย์ (Hitt, Haynes and Serpa Roy, 1998 as cited in Hitt, Haynes and Serpa, 2010, p. 23) และไอร์แลนด์ และฮิตต์ (Ireland and Hitt, 1999 as cited in Hitt, Haynes and Serpa, 2010, p. 439) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะ 8 ประการ คือ 1) พัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์ 2) ปรับเปลี่ยนความสามารถหลักให้เหมาะสมและโดดเด่น 3) เน้นการใช้ทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) ลงทุนกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัย 5) ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายและใช้ต้นทุนต่ำ 6) สร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร 7) พัฒนาและใช้การควบคุมเชิงสมดุล 8) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

Nahavandi and Malekzadeh (1993) ได้กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย วิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์อย่างเหมาะสม สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่

การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาวเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ปรับปรุงแผนงานตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เน้นการนำ Balanced Scorecard หรือ Bench Marking มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรรณิกา เรตมอนด์ (2559) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก คือ 1) ด้านทักษะการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ การรู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านเทคโนโลยี การนำเสนอ 2) ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ความคิดริเริ่ม ความท้าทาย ความยืดหยุ่นและการมีจินตนาการ 3) ด้านทักษะวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ทักษะความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2557) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกซึ่งประกอบด้วย 1) การคิดเชิงปฏิกิริยา 2) การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ 3) การคาดคะเนและการกำหนดอนาคต 4) การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย และ 5) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

กีระพงศ์ ผาภูมิ (2560) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ 1) ด้านการนำตัวเอง ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ความรู้แบบโลกาภิวัตน์ คิดเชิงบวกและทัศนคติแบบทำได้ และกระบวนทัศน์ที่เป็นโลกาภิวัตน์ 2) ด้านการนำทีม มี 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจ การบริหารทีมและความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และการสอนงานเพื่อพัฒนาผลงานของทีม และ 3) ด้านการนำองค์กร มี 3 องค์ประกอบ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมและการนำการเปลี่ยนแปลง

กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ (2557) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

दारुวรรณ ถวิลการ (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) ทักษะเชิงมนทัศน์ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2541, หน้า 63) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำในช่วงเวลานี้ควรมีคุณลักษณะอย่างไรและสมรรถนะแบบไหนที่องค์กรต้องการ เพื่อสามารถบริหารองค์กรให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งคำตอบน่าจะเป็นผู้นำที่เน้นการปฏิรูป เป็นเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและที่สำคัญที่สุด คือ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ โดยได้เสนอประเด็นนี้ว่าในโลกปัจจุบันผู้นำที่แท้จริง ต้องมีความคิดในเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ คือ เก่ง ดี กล้า ร่าเริงและแข็งแรง คิดเป็นและชอบทำในสิ่งที่ถูกต้องประกอบด้วยลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ 7 ประการ ได้แก่ 1) สามารถสร้างศรัทธา 2) พาบอกทิศทาง 3) พิชิตโอกาส 4) มาดควบคุม 5) สร้างขุมกำลัง 6) ปลุกฝังให้ไฟดี 7) มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 65-66 อ้างอิงใน คมกฤษ พรหมเงิน, 2560, หน้า 38) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติ ดังนี้ คือ

1. การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์กรตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน
2. การเป็นผู้ให้วิสัยทัศน์ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั่นเอง
3. การเป็นผู้ใช้ทัศนะวิสัยทัศน์ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์กร และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา
4. การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน
5. การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ
6. การเป็นผู้นำสร้างทีมงานกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่น และมีการผูกพันจากทุกฝ่าย
- การเป็นผู้ประเมินผลงานและการรู้จักใช้คน
7. การเป็นผู้ชักจูงใจ
8. การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์
9. การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 35-42 อ้างอิงใน คมกฤษ พรหมเงิน, 2560, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action)
3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

สมยศ นาวิการ (2554, หน้า 584 อ้างอิงใน คมกฤษ พรหมเงิน, 2560, หน้า 39) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะ 6 ประการ คือ

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

เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993, pp. 320-321 อ้างอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และสิริอร จำปาทอง, 2548, หน้า 401) ได้ศึกษา พบว่า กิจกรรมสำหรับ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่ การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กร ในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง
2. การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมิน องค์กรที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จ
3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instilling a Culture) ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องกับ ความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุน ให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงเข้าใจกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วย ความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

นาฮาแวนได้และมาเลคซาเดห์ (Nahavandi and Malekzadeh, 1993 อ้างอิงใน คมกฤษ พรหมเงิน, 2560, หน้า 39) ได้ทำการวิจัยพบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้าน ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำมีความเต็มใจ ที่จะเสี่ยงมากขึ้นเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อนาคตกับการดำเนินงานประจำปัจจุบัน

มากนักน้อยเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูง พบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะความเสี่ยงสูงและมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำมักจะไม่นิยมและไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์กรที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อย และมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำจะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัวเน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกัน และการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการที่อำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์กรจะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตามมุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือน ๆ กันจะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์กร

ดูบริน (Dubrin, 1998, p. 335 อ้างอิงใน คมกฤษ พรหมเงิน, 2560, หน้า 38) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง (High-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้ในแก่นในมโนของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกัน และมีความอิสระต่อกัน 2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับความเข้าใจ 3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังคงมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจกระโดดข้ามไปมาระหว่างขั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้ 4) ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual Ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ว่า 1 ปี เป็นต้น และยิ่งการได้ไต่เต้า

ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน 5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านจินตนาการ เพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Ability) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (What-if) ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้าน “การจินตนาการ”

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบเทียบกับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องของหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Incrementally) ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลักกล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอย่างไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำที่กล่าววาท “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องราวของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4. วิธีคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่าเป็นการสร้างอนาคตใหม่ (Re-Inventing The Future) Hamel ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำทลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ การตลาด และภาคอุตสาหกรรม โดยรวมซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ (Preconceiving Product/Service) เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้าน “สมการเชิงมูลค่า” ของสินค้า/บริการอย่างแท้จริง สมการเชิงมูลค่า (Value Equation) หมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล (ลูกค้า) ต้องจ่ายเงินมากเท่าใด เพื่อให้ได้คุณภาพของสิ่งนั้นกลับมา มูลค่านี้หมายถึง ตัวอย่างเมื่อ 10 ปีที่แล้ว พรีนเตอร์เลเซอร์มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบันมีราคาเพียง 30,000 บาท อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า (Value Equation) คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลักหรือหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้นไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่าง ประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นคงให้กับผู้ขายเกี่ยวกับการซื้อที่ปรากฏบนบัตรนั้น หมายถึง ผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ในขณะที่เดียวกันอาจสร้างความมั่นใจในแบบเดียวกันนี้ได้ ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายนิ้วมือ การบันทึกเสียงและคนที่คิดได้แบบนี้คือ ผู้ที่มีความคิดแบบสร้างสรรค์นั่นเอง

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ (Redefining Market Space) เป็นวิธีของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้ วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า/บริการให้เหมาะสมกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก) ราคาสากลไม่สูงนัก เพื่อทดแทนสินค้า/บริการที่ราคาแพง ๆ วิธีที่ 2 การผลิต/การให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Strive for Individuality) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า วิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้า เช่น การขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.3 การปรับขอบเขตอุตสาหกรรมใหม่ (Redraw Industry Boundaries) โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้ วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่ (Rescale Industry) เช่น การขยับตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่นขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาค แล้วเพิ่มไปเป็นระดับชาติและระดับโลก วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลางหรือเครือข่ายผู้ขายปัจจุบันการผลิต (Compressing the Supply Chain) และยังหมายถึง การเปลี่ยนโกดังเป็นร้านค้า เป็นต้น วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม (Driving Convergence) เช่น บริการรถ จักรยานยนต์จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต อาจบริการขายอาหารร้อน ๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะ

แบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป (David, 1998, pp. 90–91 อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 207)

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative Realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคตโดยไม่เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยง เพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่ายตาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้จึงถือว่าเป็นวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งกำไร (Profit-Oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัทมีวิสัยทัศน์ว่า “เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางด้านการค้าในฐานะบริษัท การตลาดชั้นนำของโลกในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อต่าง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จคุณภาพชีวิตที่สมมูล ทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนุกกับการบวักบัน ความเพียรพยายามในการทำงาน” จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้ เมื่อทำสำเร็จ จะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

ไอร์แลนด์และฮิตท์ (Ireland and Hitt, 1999, pp. 43–57 อ้างอิงใน พรสวรรค์ ศิริศาสตร์, 2555, หน้า 99–100) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม สรุปได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วมผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือทีมงานบริหารสูงสุดจะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะจูงใจขององค์กรได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

2. ความสำคัญของสมรรถนะองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์กรให้ได้ เพราะจุดเด่น

ดังกล่าวจะเป็นทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทักษะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงวัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ภายใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่

5. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยึดถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย อันส่งผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

6. การริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับระยะยาว

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้นำนำมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ต้องมีศิลปะในการการบริหารสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ รู้จักใช้กลยุทธ์ในการสร้างสรรค์ผลงานเปิดรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน อีกทั้งสามารถต้องพร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ความเล็งงที่อาจจะเกิดขึ้น

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างพลังรวมพลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายใต้การบริหารที่มี

ประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อการบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้นำต้องรู้จัก เสริมสร้างและผลักดันบุคลากรในองค์กรให้รู้จักการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม ค้นหาเทคนิคเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควรมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยตามสถานการณ์ในปัจจุบัน และการส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร สร้างการรับรู้ร่วมกันของทุกคนในองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| ลำดับที่ | ปัจจัย                                 | Dess and Miller | Senge | Nahavandi and Malekzadeh (1993) | Adair (2002) | Hitt, Ireland and Hoskisson | Dubrin | เมธี จันทโร (2556) | เนตรพัฒน์ธนา ยาวีระราช | ความถี่ |
|----------|--|-----------------|-------|---------------------------------|--------------|-----------------------------|--------|--------------------|------------------------|---------|
| 1.       | การกำหนดทิศทางขององค์กร                | √               | √     | -                               | √            | √                           | √      | √                  | √                      | 7       |
| 2.       | การออกแบบองค์กร                        | √               | √     | -                               | -            | -                           | -      | -                  | -                      | 2       |
| 3.       | การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร            | √               | -     | -                               | -            | -                           | -      | -                  | -                      | 1       |
| 4.       | การให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ        | -               | √     | -                               | -            | -                           | -      | -                  | -                      | 1       |
| 5.       | การเป็นครูผู้สอน                       | -               | √     | -                               | -            | -                           | -      | -                  | -                      | 1       |
| 6.       | ด้านแสวงหาความท้าทาย                   | -               | -     | √                               | -            | -                           | -      | -                  | -                      | 1       |
| 7.       | ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม | -               | -     | √                               | -            | -                           | -      | -                  | -                      | 1       |
| 8.       | ด้านสภาพแวดล้อม                        | -               | -     | -                               | √            | -                           | -      | -                  | -                      | 1       |
| 10.      | ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร          | -               | -     | -                               | -            | √                           | -      | √                  | -                      | 2       |
| 11.      | สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ | -               | -     | -                               | √            | √                           | -      | √                  | -                      | 3       |
| 12.      | มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม       | -               | -     | -                               | -            | √                           | -      | -                  | -                      | 1       |
| 13.      | ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล     | -               | -     | -                               | -            | √                           | -      | √                  | √                      | 3       |

จากการศึกษาเอกสาร บทความ ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสังเคราะห์ขอบเขตของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้ตัวแปรจากข้อที่มีความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) ด้านการออกแบบองค์กร 3) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร 4) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 5) ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยของนักการศึกษาและนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการออกแบบองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามไว้ดังนี้

1.1 Dess and Miller (1993 อ้างอิงใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558, หน้า 60) ได้ศึกษาพบว่า กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความต่อธุรกิจเทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กร ในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคตเป็นวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

1.2 Senge (1990 อ้างอิงใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558, หน้า 60) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมายมีความหวังที่จะไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือมีวิสัยแล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล

1.3 Hitt, Ireland and Hoskission (2007) ได้ให้ความหมายของการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ไว้ว่า ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1.4 Du brin (1998, หน้า 344 อ้างอิงใน จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์, 2558, หน้า 338) ได้ศึกษาภาวะผู้นำองค์กรในเชิงกลยุทธ์ โดยสรุปได้ว่าการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น คือ คุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำองค์กร ผู้นำที่มีความคิดเข้าใจในระดับสูง (การคิด

เชิงกลยุทธ์) นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการควรมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ตลอดจนมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต

จากการศึกษาความหมายของกำหนดทิศทางขององค์การ สรุปได้ว่า การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความชัดเจน ทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย มีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน ผ่านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างสรรค์ สามารถกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งการจูงใจกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ

## 2. ด้านการออกแบบขององค์กร มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยาม ไว้ดังนี้

2.1 Dess and Miller (1993 อ้างอิงใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558, หน้า 60) ได้กล่าวไว้ว่า การออกแบบขององค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

2.2 Senge (1990 อ้างอิงใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558, หน้า 60) ได้กล่าวไว้ว่า นักออกแบบ เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คน ในสถานการณ์ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการผลิต

จากการศึกษาความหมายของการออกแบบขององค์กร สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาวิสัยทัศน์จุดมุ่งหมายขององค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์จะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามการบริหารทรัพยากรในองค์กร ไว้ดังนี้

3.1 Ireland and Hitt (1999 อ้างอิงใน เกศรา ลิทธิแก้ว, 2558, หน้า 62) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง

3.2 Nahavandi and Malekzadeh (2000 อ้างอิงใน เกศรา ลิทธิแก้ว, 2558, หน้า 62) ผู้นำทางการศึกษาจะมีคุณลักษณะเด่นที่สำคัญอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านแสวงหาความท้าทาย ผู้นำที่มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงกล้าได้กล้าเสีย เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในด้าน ความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม เน้นการปรับตัวของวัฒนธรรมองค์การและกระตุ้น ให้มีส่วนร่วมและแสดงออกทางความคิดแบบเปิดเผย

3.3 เกศรา ลิทธิแก้ว (2558, หน้า 61) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรภายในองค์กร หมายถึง การนำกลยุทธ์ขององค์การไปใช้ในการบริหารทั้งด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในองค์การและสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับ บริบท สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ปลูกฝังจิตสำนึก วัฒนธรรม ค่านิยมให้มีอิทธิพลต่อ การดำเนินงานภายในองค์การ

จากการศึกษาความหมายของการบริหารทรัพยากรในองค์กร สรุปได้ว่า ความสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และทรัพยากรภายในสถานศึกษา เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ วางแผนและสนับสนุน การใช้งบประมาณที่เหมาะสม เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับ สภาพบริบทของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน ส่งเสริมให้สถานศึกษา มีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกเน้นบุคลากรภายในสถานศึกษาทำงานให้เกิดผลทั้งภายใน และภายนอกอย่างสูงสุด

4. ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการและนักวิจัย หลายท่านได้ให้คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้

4.1 Ireland and Hitt (1999 อ้างอิงใน เกศรา ลิทธิแก้ว, 2558, หน้า 62) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรม ความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

4.2 Ireland and Hitt (1999 อ้างอิงใน เกศรา ลิทธิแก้ว, 2558, หน้า 62) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึง ความซื่อสัตย์มุ่งคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งมีความสามารถในการดลใจต่อพนักงาน ให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม ยึดมั่นในหลักการของตนทั้งมีความสามารถในการ ดลใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรมและผู้นำในศตวรรษที่ 21

จะต้องสร้างควมมีประสิทธิผลและควมมีคุณภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

4.3 Dess and Miller (1993 อ้างอิงใน เกศรา ลิทธิแก้ว, 2558, หน้า 62) พบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอยู่ 3 ประการ และหนึ่งในนั้นคือ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

4.4 ศิริพงษ์ ฐานมั่น (2562, หน้า 157) ได้กล่าวว่า การกำหนดคุณธรรมและจริยธรรมหลัก เพื่อให้สมาชิกขององค์กรใช้ในการดำเนินชีวิตในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วและส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในทุก ๆ ระดับ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมระดับบุคคล วัฒนธรรมระดับกลุ่มและวัฒนธรรมระดับองค์กร ดังปรากฏชัดที่แสดงออกมาในลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น แนวทางปฏิบัติตนที่ถูกต้องเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ การยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมของการเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศไทย และหลักการดำเนินชีวิตที่ควรเร่งปลูกฝังให้มากทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน มีดังนี้

4.1.1 การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยเฉพาะผลประโยชน์ของชาติ

4.1.2 มีความซื่อสัตย์ทาทุกอย่างด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมาย และตรวจสอบได้

4.1.3 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยการอุทิศตนด้วยความรู้และความมีวินัย การฝึกปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่ส่วนรวมได้กำหนดไว้ให้เป็นกิจวัตร

4.1.4 การมีความรับผิดชอบแลผูกพันในหน้าที่ของตน การแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจต่อผู้อื่น

4.1.5 การกระทำตนให้เป็นบุคคลที่น่าเคารพยกย่อง มีความกล้าหาญ

4.1.6 ความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นการแสดงมารยาทของผู้อ่อนอาวุโสกว่า

4.5 เกศรา คักดีมณีวงศา (2561 อ้างอิงใน ศิริพงษ์ ฐานมั่น, 2562, หน้า 151) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลเป็นไปอย่างยั่งยืน องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการทำงานแบบใหม่ในอนาคต วัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการ

เป็นองค์การดิจิทัลนั้น นอกจากความพร้อมในการปรับตัว (Adaptability) ความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Agility) และความยืดหยุ่นในการดำเนินการ (Flexibility) ยังต้องประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) ซึ่งสนับสนุนให้องค์กรทดลองสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ และทดลองใช้จริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปต่อยอดการพัฒนา รวมถึงการทำงานร่วมกัน (Collaborative) เพื่อส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเข้าใจการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) สร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน อีกทั้งระดมความรู้ความสามารถและความคิด เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมขององค์กร โดยทบทวนว่าปัจจัยทั้งสี่ด้าน ปัจจัยอะไรที่ต้องได้รับการส่งเสริมและปรับปรุง เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการนำเทคโนโลยีและดิจิทัลมาเป็นกำลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างบรรลุผล ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ข้อที่น่าคิด ก็คือปัจจัยแวดล้อมทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 การขยายตัวและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดังกล่าวได้มีผลให้สังคมโลกต่างปรับตัวอย่างรีบเร่งเพื่อการดำรงคงอยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด เช่น จากมีสายเป็นไร้สาย จากเฉพาที่ท้องถิ่นไปเป็นครอบคลุม มีเครือข่ายทั่วทั้งโลก กระแสการเปลี่ยนแปลงนี้มีการขยายตัวและมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ค่านิยม ความเชื่อเดิม ๆ สังคมโลกกำลังเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ซึ่งต่างจากเมื่อครั้งในอดีต ในปัจจุบันสังคมโลกอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นกุญแจเปิดโลกกว้างใบนี้ให้เชื่อมโยง ถ่ายทอดข้อมูลวิทยากรต่าง ๆ จากที่หนึ่งของสุดขอบโลกไปยังอีกที่หนึ่งของโลกใบนี้ภายในระยะเวลาอันสั้น และในศตวรรษที่ 21 ยังมีการสะท้อนเพื่อปรับตัวภายใต้เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงของโลก หลักสำคัญของบุคคลในยุคนี้ต้องมีการใช้ทักษะสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างมากในการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จของตนเองและองค์กร ดังนี้ 1) ทักษะการคิดวิจารณ์ญาณ และประเมิน (Critical Thinking and Education) 2) ทักษะการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) 3) ทักษะการคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการ (Creativity and Imagination) 4) ทักษะการผลิต และนวัตกรรม (Productivity and Innovation) 5) ทักษะการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหา (Change and Problem-Solving) 6) ทักษะการสื่อสารและความมั่นใจในตนเอง (Communication and Self-Confidence) สุดท้ายทักษะที่สำคัญคือ 7) ทักษะทางคุณธรรมและความรับผิดชอบ (Ethics and Responsibility)

จากการศึกษาความหมายของด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ความสามารถในการสร้างค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจในรูปแบบพฤติกรรม การปฏิบัติร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ตลอดจนยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมของ

การเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ มีหลักการดำเนินชีวิตทั้งการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความซื่อสัตย์โปร่งใสถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน แสดงออกซึ่งความมีน้ำใจ มีทักษะการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เตรียมความพร้อมในการปรับตัว สามารถยืดหยุ่นในการดำเนินการ ทั้งการยอมรับความเสี่ยง รวมถึงมีทักษะการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน เข้าใจการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ

#### 5. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

5.1 Hitt, Ireland and Hoskisson (2005, p. 372 อ้างอิงใน นพวรรณ บุญเจริญ, 2560, หน้า 27) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลมีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในการบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5.2 Nahavandi and Malekzadeh (2000 อ้างอิงใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558, หน้า 62) ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงาน กระจายอำนาจค่อนข้างน้อย และมุ่งเน้นที่กระบวนการจะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัวเน้นการปฏิบัติแบบเดียวกัน และให้หลีกเลี่ยงแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจ ในองค์การจะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้น การมีส่วนร่วมและการแสดงออก โดยเปิดเผยของผู้ตามมุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวกันที่เหมือนกัน จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ

จากการศึกษาความหมายของด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารต่อการควบคุมอำนาจ สามารถจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงาน สามารถสร้างสมดุล มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานโดยมุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายและกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

## บริบทของสถานศึกษาในอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แพร่ เขต 1

### ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ตามมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 8 และมาตรา 33 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553

### ข้อมูลทั่วไป

สถานศึกษาในอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 มีภารกิจในการบริหารและจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา, ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ขยายโอกาสทางการศึกษา) ใน 2 กลุ่มเครือข่ายการศึกษา ได้แก่ กลุ่มเครือข่ายการศึกษาสองฝั่งสามัคคี และกลุ่มเครือข่ายการศึกษายมเหนือมีโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนทั้งหมด 23 โรงเรียน

### อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอดอกคำใต้ อำเภอเชียงม่วน จังหวัดพะเยา และอำเภอบ้านหลวง จังหวัดน่าน

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน และอำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอหนองม่วงไข่ และอำเภอสอง จังหวัดแพร่

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภองาว อำเภอแม่เมาะะ จังหวัดลำปาง

### สภาพภูมิประเทศและภูมิอากาศ

อำเภอสองเป็นภูมิประเทศที่เป็นภูเขาและป่าไม้ประมาณร้อยละ 70 ของพื้นที่ตัวอำเภอมีความสูงประมาณ 180 เมตรจากระดับน้ำทะเลปานกลาง โดยจุดสูงสุดที่สุดอยู่ที่บริเวณดอยหลวง (อยู่ในตำบลสะเอียบ จุดแบ่งเขตแดนระหว่างจังหวัดแพร่และจังหวัดน่าน) สูงประมาณ 1,300 เมตรจากระดับน้ำทะเลปานกลาง

เนื่องจากอำเภอสองตั้งอยู่ในภูมิประเทศที่มีภูเขาล้อมรอบ ทำให้ฤดูร้อนจะมีอากาศร้อนอบอ้าว อุณหภูมิสูงสุดเฉลี่ยประมาณ 35-40 องศาเซลเซียส และฤดูหนาวจะมีอากาศหนาว

ถึงหนาวจัด อุณหภูมิต่ำสุดในแต่ละปีประมาณ 5-10 องศาเซลเซียส ส่วนฤดูฝนจะมีฝนเฉลี่ยต่อปีประมาณ 1,000-1,500 มิลลิเมตร

### สภาพเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของพื้นที่ในเขตอำเภอสอง ประกอบอาชีพหลัก ทำการเกษตรปลูกข้าวนาปี ข้าวโพด มะขามหวาน มะม่วง ถั่วเหลือง ลำไย ถั่วลิสง ถั่วเขียว อ้อย เลี้ยงสัตว์ คือ ไก่ สุกร โค กระบือ ม้า ห่าน ช้าง อาชีพเสริม ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม คือ สุรากลั่นชุมชนผลิตสุราแช่ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษสา ผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่ ทอผ้าพื้นเมือง ขนม แหนม ปลาข้าวอบ น้ำพริก

### การแบ่งเขตการปกครอง

การปกครอง เขตการปกครองตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 แบ่งเป็น 8 ตำบล 85 หมู่บ้าน ดังนี้

1. ตำบลบ้านกลาง 12 หมู่บ้าน
2. ตำบลบ้านหนอง 11 หมู่บ้าน
3. ตำบลเตาปูน 12 หมู่บ้าน
4. ตำบลแดนชุมพล 4 หมู่บ้าน
5. ตำบลห้วยหม้าย 17 หมู่บ้าน
6. ตำบลหัวเมือง 13 หมู่บ้าน
7. ตำบลสะเอียบ 10 หมู่บ้าน
8. ตำบลทุ่งน้ำว 6 หมู่บ้าน

มีเทศบาล 2 แห่ง คือ เทศบาลตำบลสองและเทศบาลตำบลห้วยหม้าย

มีองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ จำนวน 7 แห่ง คือ

1. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง
2. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหนอง
3. องค์การบริหารส่วนตำบลเตาปูน
4. องค์การบริหารส่วนตำบลแดนชุมพล
5. องค์การบริหารส่วนตำบลหัวเมือง
6. องค์การบริหารส่วนตำบลสะเอียบ
7. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งน้ำว

## ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สถานศึกษาในอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ได้กำหนดทิศทางการศึกษาโดยมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และการวางแผนการดำเนินการที่เหมาะสมให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ รวมทั้งสนองต่อนโยบายกลยุทธ์ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 โดยเฉพาะนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งหวังให้การศึกษาของประเทศได้รับการพัฒนาคุณภาพ ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษา บุคลากรได้รับการพัฒนา และสถานศึกษามีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

### วิสัยทัศน์ (VISION)

องค์กรเป็นเลิศ จัดการศึกษามีคุณภาพและยั่งยืน บนพื้นฐานของความเป็นไทย โดยการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

### พันธกิจ (MISSION)

1. จัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคน มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา บูรณาการสู่คุณภาพการศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม

### เป้าประสงค์ (GOAL)

1. ผู้เรียนทุกคน มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาค และทั่วถึง มีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
2. หน่วยงานในสังกัด มีทักษะ ความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการทำงานแบบบูรณาการและมีมีส่วนร่วม

### กลยุทธ์ (Strategy)

1. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพ

อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ได้จัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีสถานศึกษา จำนวน 23 โรงเรียน แบ่งตาม  
กลุ่มเครือข่ายการศึกษา ดังนี้

กลุ่มเครือข่ายการศึกษาสองฝั่งสามัคคี

1. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 31 (ทุ่งน้ำวพุทธิมาศึกษาการ)
2. โรงเรียนวัดร่องเย็น (สารแก้วประชาสงเคราะห์)
3. โรงเรียนชุมชนบ้านหนองเหนือ (แสงศรีวิทยา)
4. โรงเรียนบ้านศรีมูลเรือง (วัลลภราษฎร์รังสรรค์)
5. โรงเรียนบ้านลอง (พองจันทร์ราษฎร์อุปลัมภ์)
6. โรงเรียนบ้านลู (คัมภีร์ราษฎร์บำรุง)
7. โรงเรียนวัดห้วยหม้าย (หมายประชากร)
8. โรงเรียนบ้านห้วยซอน (ญาณศรัทธาสამัคคี)
9. โรงเรียนบ้านดอนแก้ว (อาสาพัฒนาอินทราษฎร์วิทยา)
10. โรงเรียนบ้านห้วยกาน (รัฐราษฎร์อุปลัมภ์)
11. โรงเรียนบ้านต้นหนอง (หนองราษฎร์สามัคคี)
12. โรงเรียนบ้านหนองเสี้ยว (ประชาสรรค์)
13. โรงเรียนบ้านวังฟ่อน (สิทธิราษฎร์บำรุง)

กลุ่มเครือข่ายการศึกษายมเหนือ

14. โรงเรียนบ้านเตาปูน (พิไชยาประชานุกูล)
15. โรงเรียนบ้านป่าแดง (รัฐราษฎร์รังสรรค์)
16. โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา)
17. โรงเรียนชุมชนบ้านกลาง (สนิทวิทยาการ)
18. โรงเรียนอนุบาลเทพสุนทรินทร์
19. โรงเรียนบ้านแม่พร้าว
20. โรงเรียนบ้านนาหลวง (ประชาพัฒนา)
21. โรงเรียนโรงเรียนบ้านท่าวะ (ราษฎร์บำรุง)
22. โรงเรียนบ้านดอนชัย (ประชาอุทิศ)
23. โรงเรียนบ้านป่าเลา (ประชานุสรณ์)

ตาราง 2 แสดงจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาอำเภอสอง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1

| ที่   | ชื่อโรงเรียน                                     | ประชากร                |            |
|---|--|------------------------|------------|
|   |  | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา | ครูผู้สอน  |
| <b>กลุ่มเครือข่ายการศึกษาสองฝั่งสามัคคี</b> |  |                        |            |
| 1   | โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 31 (ทุ่งน้ำพุพิทยาศึกษาการ)  | 1                      | 17         |
| 2   | โรงเรียนวัดร่องเย็น (สารแก้วประชาสงเคราะห์)      | 1                      | 4          |
| 3   | โรงเรียนชุมชนบ้านหนองเหนือ (แสงศรีวิทยา)         | 1                      | 14         |
| 4   | โรงเรียนบ้านศรีมูลเรือง (วัลลภราษฎร์รังสรรค์)    | 1                      | 6          |
| 5   | โรงเรียนบ้านลอง (พองจันทร์ราษฎร์อุปถัมภ์)        | 1                      | 5          |
| 6   | โรงเรียนบ้านลู่ (คัมภีร์ราษฎร์บำรุง)             | 1                      | 3          |
| 7   | โรงเรียนวัดห้วยหม้าย (หมายประชากร)               | 1                      | 4          |
| 8   | โรงเรียนบ้านห้วยซอน (ญาณศรัทธาสამัคคี)           | 1                      | 9          |
| 9   | โรงเรียนบ้านดอนแก้ว (อาสาพัฒนาอินทราราษฎร์วิทยา) | 1                      | 1          |
| 10  | โรงเรียนบ้านห้วยกาน (รัฐราษฎร์อุปถัมภ์)          | 1                      | 2          |
| 11  | โรงเรียนบ้านต้นหนอง (หนองราษฎร์สามัคคี)          | 1                      | 2          |
| 12  | โรงเรียนบ้านหนองเลี้ยว (ประชาสรรค์)              | 1                      | 4          |
| 13  | โรงเรียนบ้านวังฟอน (สิทธิราษฎร์บำรุง)            | 1                      | 24         |
| <b>กลุ่มเครือข่ายการศึกษายมเหนือ</b>        |  |                        |            |
| 14  | โรงเรียนบ้านเตาปูน (พิไชยาประชานุกูล)            | 1                      | 9          |
| 15  | โรงเรียนบ้านป่าแดง (รัฐราษฎร์รังสรรค์)           | 1                      | 15         |
| 16  | โรงเรียนบ้านคุ่ม (ประสารราษฎร์วิทยา)             | 1                      | 10         |
| 17  | โรงเรียนชุมชนบ้านกลาง (สนธิวิทยาการ)             | 1                      | 10         |
| 18  | โรงเรียนอนุบาลเทพสุนทรินทร์                      | 1                      | 28         |
| 19  | โรงเรียนบ้านแม่พร้าว                             | 1                      | 2          |
| 20  | โรงเรียนบ้านนาหลวง (ประชาพัฒนา)                  | 1                      | 6          |
| 21  | โรงเรียนโรงเรียนบ้านท่าวะ (ราษฎร์บำรุง)          | 1                      | 2          |
| 22  | โรงเรียนบ้านดอนชัย (ประชาอุทิศ)                  | 1                      | 16         |
| 23  | โรงเรียนบ้านป่าเลา (ประชานุสรณ์)                 | 1                      | 4          |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b>                          |  | <b>23</b>              | <b>197</b> |

ที่มา: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1, 2562

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คมกฤษ พรหมเงิน (2560, หน้า 104–106) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยื่นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบ(ตัวแปรแฝง) 4 องค์ประกอบ และตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร สังเกตได้ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ คือ 1.1) การสร้างสมรรถนะหลัก 1.2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 1.3) วิสัยทัศน์ร่วม 1.4) การริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยื่นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี สอดคล้องกับข้อมูลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-Square = 24.27 ค่า p = 0.38908 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) = 0.012

เกศรา สิทธิแก้ว (2558, หน้า 105) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารอยู่ระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ รองลงมา ด้านการบริหารทรัพยากรภายในองค์การ ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล และด้านการคิดเชิงปฏิวัติ ร่วมกันพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีได้ร้อยละ 67.00

กมลชนก สุขแสง (2559, หน้า 87–91) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนงานดำเนินโครงการของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นพวรรณ บุญเจริญสุข (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 67.60 โดยด้านการรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ ) ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ( $X_4$ ) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_5$ ) ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ค่าสัมประสิทธิ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_5$ ) และด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ( $X_4$ ) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 67.40 ( $R^2 = .674$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .513 + .474 (X_2) + .240 (X_5) + .160 (X_4)$$

หรือ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$= .536 (Z_2) + .261 (Z_5) + .133 (Z_4)$$

ศิริเพ็ญ สุกวลีธร (2556 อ้างอิงใน นพวรรณ บุญเจริญสุข, 2560, หน้า 58)

ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้านความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ด้านความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และด้านการมีความคิดเชิงปฏิวัติ 2) การบริหารงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานบุคคลด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไปและด้านการบริหารวิชาการ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ตัวพยากรณ์ทุกตัวสามารถร่วมกันพยากรณ์ การบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 56.10 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $Z'y = 0.172 (X_1) - 0.018 (X_2) + 0.217 (X_3) + 0.125 (X_4) + 0.310 (X_5)$

กันต์ชญาณี ส่งเจริญทรัพย์ (2562, หน้า 96) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยรูปแบบการจัดการระบบและโครงสร้าง อยู่ในลำดับสูงที่สุด รองลงมา คือ กลยุทธ์การแข่งขัน การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือของกระบวนการและทรัพยากรบุคคลและความสัมพันธ์ตามลำดับ 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยผลลัพธ์อยู่ในลำดับสูงที่สุด รองลงมา คือ หลักสูตร การตัดสินใจ บรรยากาศ ภาวะผู้นำและทรัพยากร ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ รูปแบบการจัดการ ระบบและโครงสร้าง ทรัพยากรบุคคลและความสัมพันธ์และประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือของกระบวนการส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ ระดับ .01 งานวิจัยนี้ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ รูปแบบการจัดการระบบและโครงสร้างทรัพยากรบุคคล และความสัมพันธ์และประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือของกระบวนการ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 81.20

เหมือนฝัน นันทียกุล (2562, หน้า 160) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในจังหวัด นครปฐมโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความคิด เชิงปฏิวัติและการกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ในลำดับสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความคาดหวัง และสร้างโอกาสสำหรับอนาคต องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ทักษะด้านความคิดระดับสูง และความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ตามลำดับ 2) การบริหารโรงเรียนเอกชน สู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิผลสถานศึกษานวัตกรรมกรรมการบริหารและสมรรถนะผู้บริหาร ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง และสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิวัติองค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดระดับสูงเป็นตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการถดถอย และสามารถ อธิบายความผันแปรของการบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย เท่ากับ 0.927 ซึ่งแสดงว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ความคาดหวัง และสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิด เชิงปฏิวัติองค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดระดับสูงส่งผลต่อ การบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม และสามารถทำนายการบริหาร โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศได้ร้อยละ 92.70

นันทน์ภัส สุทธิการ (2562, หน้า 101) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการจูงใจและพัฒนาบุคลากร ด้านการสร้างและธำรงรักษาทีม และด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนและด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลภาพของโรงเรียนโดยรวมกันทำนายนายประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือตัวทำนายนที่สามารถช่วยกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 76.20 (การกำหนดทิศทางขององค์กร, การสร้างและธำรงรักษาทีม, การจูงใจและพัฒนาบุคลากร, มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม)

รุ่งนภา นิรงบุตร (2561, หน้า 92) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร รองลงมา คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) และเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามขนาดในภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557, หน้า 104) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี โดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ

ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประสบการณ์การสอน โดยภาพรวม และรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้าน พบว่า ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รัชดา กาญจนโรจน์ (2560, หน้า 96) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ( $R = 0.555$ ) หรือร้อยละ 30.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

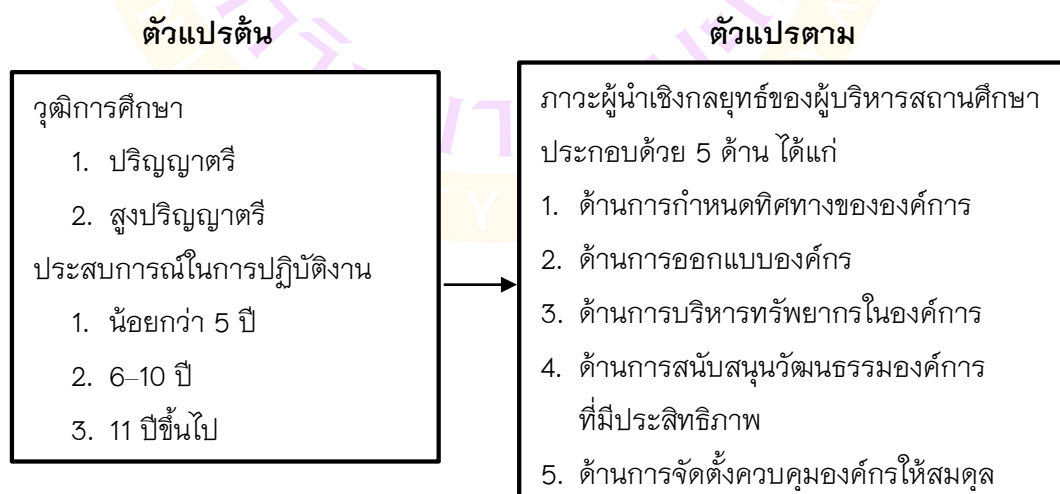
เมธี จันทโร (2556, หน้า 96) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การมีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ การควบคุมองค์การให้เหมาะสม และต่อมากการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 2) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แนวทางการพัฒนา ด้านความเป็นเลิศและรอบรู้มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ การเรียนรู้เป็นทีมและวิถีคิด และมุมมองที่เปิดกว้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ ความคิดเชิงระบบ 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ

บริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีด้วยกัน 3 ด้าน คือ ด้านที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสมในองค์การ รองลงมาด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ

สมชาย พิมพาภรณ์ (2555, หน้า 96) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาที่ 6 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารและครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบของภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกแบบโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม และแบบผู้บริหารกระบวนการ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามตำแหน่งจังหวัดที่สังกัดและระดับการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามเพศ อายุและอายุราชการไม่พบทัศนะของผู้ตอบแตกต่างกันที่ระดับ .05

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ซึ่งมีการสรุปเป็นกรอบแนวคิดไว้ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

จากการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า โดยได้เรียงลำดับขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังหัวข้อต่อไปนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 220 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างอิงใน ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, หน้า 49) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 140 คน และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Simple Random Sampling) ดังตาราง

#### ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ที่   | ชื่อโรงเรียน                                       | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|---|--|---------|---------------|
| <b>กลุ่มเครือข่ายการศึกษาสองฝั่งสามัคคี</b> |  |         |               |
| 1   | โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 31 (ทุ่งน้าวพุทธนิมิตศึกษาการ) | 18      | 11            |
| 2   | โรงเรียนวัดร่องเย็น (สารแก้วประชาสงเคราะห์)        | 5       | 3             |
| 3   | โรงเรียนชุมชนบ้านหนองเหนือ (แสงศรีวิทยา)           | 15      | 10            |
| 4   | โรงเรียนบ้านศรีมูลเรือง (วัลลภราษฎร์รังสรรค์)      | 7       | 4             |
| 5   | โรงเรียนบ้านลอง (พองจันทร์ราษฎร์อุบลถัมภ์)         | 6       | 4             |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ที่                                  | ชื่อโรงเรียน                                      | ประชากร    | กลุ่มตัวอย่าง |
|--------------------------------------|---|------------|---------------|
| 6                                    | โรงเรียนบ้านลู่ (คัมภีร์ราษฎร์บำรุง)              | 4          | 3             |
| 7                                    | โรงเรียนวัดห้วยหม้าย (หมายประชากร)                | 5          | 3             |
| 8                                    | โรงเรียนบ้านห้วยซอน (ญาณศรัทธาสามัคคี)            | 10         | 6             |
| 9                                    | โรงเรียนบ้านดอนแก้ว (อาสาพัฒนาอินทรราชราษฎรวิทยา) | 2          | 2             |
| 10                                   | โรงเรียนบ้านห้วยกาน (รัฐราษฎร์อุปลัมภ์)           | 3          | 2             |
| 11                                   | โรงเรียนบ้านต้นหนูน (หนูนราษฎร์สามัคคี)           | 3          | 2             |
| 12                                   | โรงเรียนบ้านหนองเสี้ยว (ประชาสรรค์)               | 5          | 3             |
| 13                                   | โรงเรียนบ้านวังพอน (สิทธิราษฎร์บำรุง)             | 25         | 16            |
| <b>กลุ่มเครือข่ายการศึกษายมเหนือ</b> |   |            |               |
| 14                                   | โรงเรียนบ้านเตาปูน (พิไชยาประชานุกูล)             | 10         | 6             |
| 15                                   | โรงเรียนบ้านป่าแดง (รัฐราษฎร์รังสรรค์)            | 16         | 10            |
| 16                                   | โรงเรียนบ้านคุ่ม (ประสารราษฎร์วิทยา)              | 11         | 7             |
| 17                                   | โรงเรียนชุมชนบ้านกลาง (สนิทวิทยาการ)              | 11         | 7             |
| 18                                   | โรงเรียนอนุบาลเทพสุนทรินทร์                       | 29         | 18            |
| 19                                   | โรงเรียนบ้านแม่พร้าว                              | 3          | 2             |
| 20                                   | โรงเรียนบ้านนาหลวง (ประชาพัฒนา)                   | 7          | 4             |
| 21                                   | โรงเรียนโรงเรียนบ้านท่าวะ (ราษฎร์บำรุง)           | 3          | 3             |
| 22                                   | โรงเรียนบ้านดอนชัย (ประชาอุทิศ)                   | 17         | 11            |
| 23                                   | โรงเรียนบ้านป่าเลา (ประชานุสรณ์)                  | 5          | 3             |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b>                   |   | <b>220</b> | <b>140</b>    |

ที่มา: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1, 2562

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาจากเอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและสร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีจำนวน 37 ข้อ จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ
2. ด้านการออกแบบขององค์การ
3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ
4. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมขององค์การที่มีประสิทธิภาพ
5. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คือ เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดโดยกำหนดระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert, 1967 อ้างอิงใน รุ่งนภา มหาเกตุ, 2554, หน้า 79-80) ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### **การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ**

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. นำข้อมูลที่ศึกษามากำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1

3. วิเคราะห์เนื้อหาของแนวคิด และทฤษฎี มาประมวลเป็นกรอบแนวคิด เพื่อกำหนดขอบเขตในการสร้างแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุง แก้ไขและผ่านการพิจารณากลับกรองจากอาจารย์ที่ปรึกษานำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่า มีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์ประเมิน ดังนี้  
ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง แน่ใจว่าถูกต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง ยังไม่ถูกต้อง ไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
แล้วนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม รวมถึงการใช้ภาษา ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

5.1 ผศ.ดร.น้ำฝน กันมา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

5.2 นายไพฑูรย์ เกิดกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหัวขอน (ญาณศรีธาสามัคคี)

5.3 นายอิทธิภัทร ธิฟู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดร่องเย็น (สารแก้วประชาสงเคราะห์)

ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) กำหนดค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ได้ค่า IOC มีค่า 1.00 ทุกข้อ ซึ่งมีความตรงของเนื้อหา นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยพิจารณาอีกครั้ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอหนองม่วงไข่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

กำหนดให้ค่าความเชื่อถือได้ของสัมประสิทธิ์แอลฟาไว้ที่ 0.70 ขึ้นไป ได้ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.97

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากประชากรต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกเสนอวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาทั้ง 23 โรงเรียน

2. ชี้แจงวัตถุประสงค์การศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ทั้ง 23 โรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ทั้ง 23 โรงเรียน จำนวน 140 ชุด โดยวิธีการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามคืนจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาอำเภอสองทั้ง 23 โรงเรียน จำนวน 140 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

5. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ตรวจสอบความครบถ้วน และความถูกต้องของข้อมูลในแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการคำนวณค่าสถิติต่าง ๆ มีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละแล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง

2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายการศึกษาสองฝั่งสามัคคี อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1

ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) ด้านการออกแบบองค์กร 3) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร 4) ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 5) ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 121) แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

แปลความหมายของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

คะแนนเฉลี่ย ความหมาย

4.51–5.00 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

2.51–3.50 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อย

1.00–1.50 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 การวิเคราะห์หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์หรือไม่ ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์

$\Sigma R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เกิน 0.97 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

N คือ จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum s_i^2$  คือ ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

$s_t^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

## 2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

### 2.1 ร้อยละ (Percentage) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{n}$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่หรือคะแนนที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือคะแนนเต็ม

### 2.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

### 2.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร S.D.} = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n - 1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน ค่าของข้อมูลแต่ละตัวหรือจุดกึ่งกลางชั้นแต่ละตัว

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน

n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

## 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบค่าทีของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน (t-test for Independent Samples)

3.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปของตารางข้อมูล และความเรียงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยซึ่งจะเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage) ในรูปแบบตาราง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต 1 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบ (t-test) และใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และทำการทดสอบรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe)

สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n = จำนวนตัวอย่าง

$\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t = ค่าสถิติ (T-test)

SS = ค่า Sum of Square

df = ค่า Degree of Freedom

MS = ค่า Mean Square

F = ค่าสถิติ (F-test)

Sig. = ค่า Significant (ระดับนัยสำคัญ)

\* = นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปประกอบด้วยวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน  
ปรากฏผลการวิเคราะห์ตามตาราง 4-5

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| วุฒิการศึกษา     | จำนวน      | ร้อยละ     |
|------------------|------------|------------|
| ปริญญาตรี        | 95         | 67.9       |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 45         | 32.1       |
| <b>รวม</b>       | <b>140</b> | <b>100</b> |

จากตาราง 4 พบว่า สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 140 คน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 67.9 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

| ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน | จำนวน      | ร้อยละ     |
|---------------------------|------------|------------|
| น้อยกว่า 5 ปี             | 26         | 18.6       |
| 6-10 ปี                   | 44         | 31.4       |
| 11 ปีขึ้นไป               | 70         | 50         |
| <b>รวม</b>                | <b>140</b> | <b>100</b> |

จากตาราง 5 พบว่า สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 140 คน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง จังหวัดแพร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) ด้านการออกแบบองค์กร 3) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร 4) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 5) ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล โดยรวมและรายด้าน ปรากฏผลการวิเคราะห์ตามตาราง 6-17

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา    | n = 140     |             | ระดับ      |
|--|-------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$   | S.D.        |            |
| 1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร                   | 4.37        | 0.48        | มาก        |
| 2. ด้านการออกแบบองค์กร                           | 4.39        | 0.51        | มาก        |
| 3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร                 | 4.28        | 0.51        | มาก        |
| 4. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ | 4.41        | 0.49        | มาก        |
| 5. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล            | 4.35        | 0.55        | มาก        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                 | <b>4.37</b> | <b>0.45</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ด้านการออกแบบองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.51) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.48) ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.55) ตามลำดับ ส่วนด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.51)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่  
เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

| ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร   | n = 140     |             | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
|   | $\bar{X}$   | S.D.        |            |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์<br>พันธกิจและเป้าหมายอย่างชัดเจน                       | 4.44        | 0.60        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร<br>ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร<br>อย่างรอบด้าน   | 4.38        | 0.58        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิด<br>ที่เป็นระบบต่อการบริหารสถานศึกษา                             | 4.42        | 0.64        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์<br>ต่อการบริหารสถานศึกษา                          | 4.43        | 0.61        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์<br>ในแก่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน<br>ตรงประเด็น | 4.24        | 0.62        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา<br>ได้อย่างเหมาะสม       | 4.38        | 0.62        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแผนกลยุทธ์<br>ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง                           | 4.35        | 0.57        | มาก        |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจ<br>กระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตาม<br>ได้อย่างสม่ำเสมอ      | 4.36        | 0.61        | มาก        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>  | <b>4.37</b> | <b>0.48</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.60$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ต่อการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.43, S.D. = 0.61$ ) และข้อที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในแก่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น ( $\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.62$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านการออกแบบองค์กร

| ด้านการออกแบบองค์กร   | n = 140     |             | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
|   | $\bar{X}$   | S.D.        |            |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม                                      | 4.34        | 0.64        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ปัจจุบัน | 4.41        | 0.61        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา   | 4.44        | 0.65        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา  | 4.46        | 0.62        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างยอมรับต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง   | 4.47        | 0.62        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ                                     | 4.30        | 0.65        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรูปแบบของกระบวนการภายในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ                            | 4.34        | 0.64        | มาก        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>  | <b>4.39</b> | <b>0.51</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านการออกแบบองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการออกแบบองค์กร อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างยอมรับต่อภาวะ การเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.62) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถมองเห็นโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.62) และข้อที่มีระดับ ความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.65)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร

| ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร  | n = 140   |      | ระดับ |
|--|-----------|------|-------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ ที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม | 4.30      | 0.67 | มาก   |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ ที่หลากหลายในการบริหารงานด้านบุคลากร ภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม  | 4.27      | 0.62 | มาก   |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ ที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากรภายใน สถานศึกษาที่เหมาะสม        | 4.23      | 0.66 | มาก   |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการใช้ งบประมาณได้อย่างเหมาะสม                                      | 4.21      | 0.66 | มาก   |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้เหมาะสมกับ สภาพบริบทของสถานศึกษา    | 4.26      | 0.64 | มาก   |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร   | n = 140     |             | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
|   | $\bar{X}$   | S.D.        |            |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้สถานศึกษา<br>มีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกในการเลือกใช้<br>ทรัพยากร                 | 4.31        | 0.58        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเน้นย้ำบุคลากร<br>ภายในสถานศึกษาให้ทำงานให้เกิดผลทั้งภายใน<br>และภายนอกอย่างเป็นประโยชน์สูงสุด | 4.34        | 0.63        | มาก        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>  | <b>4.28</b> | <b>0.51</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร อยู่ในระดับ  
มากทุกข้อ ข้อที่ระดับความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเน้นย้ำ  
บุคลากรภายในสถานศึกษาให้ทำงานให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นประโยชน์สูงสุด  
( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.63) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้สถานศึกษา  
มีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกในการเลือกใช้ทรัพยากร ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.58)  
และข้อที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการใช้งบประมาณ  
ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.66)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

| ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร<br>ที่มีประสิทธิภาพ   | n = 140     |             | ระดับ      |
|--|-------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$   | S.D.        |            |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างค่านิยม<br>ความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ<br>ร่วมกัน  | 4.31        | 0.64        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเข้าใจ<br>ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาถึงรูปแบบ<br>การปฏิบัติงานร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือ<br>ปฏิบัติได้ | 4.32        | 0.64        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยึดมั่นในคุณธรรม<br>จริยธรรมของการเป็นพลเมืองของประเทศ  | 4.49        | 0.61        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการในการดำเนินชีวิต   | 4.47        | 0.57        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม<br>มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว  | 4.36        | 0.62        | มาก        |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์โปร่งใส<br>ถูกต้องสามารถตรวจสอบได้   | 4.43        | 0.58        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในหน้าที่<br>ของตนแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจ   | 4.46        | 0.66        | มาก        |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารในการ<br>เปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า  | 4.36        | 0.61        | มาก        |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อม<br>ในการปรับตัวตลอดจนสามารถยืดหยุ่นในการ<br>ดำเนินการยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น                | 4.43        | 0.61        | มาก        |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการทำงานร่วมกัน<br>กับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้บุคคล<br>ทุกคนเข้าใจในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ          | 4.45        | 0.63        | มาก        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>   | <b>4.41</b> | <b>0.49</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมของการเป็นพลเมืองของประเทศ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.61) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการในการดำเนินชีวิต ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.57) และข้อที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างค่านิยม ความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.64)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

| ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล  | n = 140     |             | ระดับ      |
|--|-------------|-------------|------------|
|  | $\bar{X}$   | S.D.        |            |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอำนาจในการบริหารสถานศึกษา   | 4.31        | 0.70        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจโดยมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงาน | 4.34        | 0.70        | มาก        |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลโดยการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน                      | 4.33        | 0.63        | มาก        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมุ่งเน้นบูรณาการความคิดที่หลากหลายให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานร่วมกัน           | 4.34        | 0.63        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน                                  | 4.44        | 0.60        | มาก        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>   | <b>4.35</b> | <b>0.55</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การ ให้สมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $SD. = 0.55$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $S.D. = 0.60$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ โดยมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.34$ ,  $S.D. = 0.70$ ) และข้อที่มี ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอำนาจในการบริหาร สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.31$ ,  $S.D. = 0.70$ )

### ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตาม ตำแหน่งตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มี วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 12-16

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา    | วุฒิการศึกษา |             |                      |             | t           | Sig<br>(2-tailed) |
|--|--------------|-------------|----------------------|-------------|-------------|-------------------|
|  | ปริญญาตรี    |             | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี |             |             |                   |
|  | (n = 95)     |             | (n = 45)             |             |             |                   |
|  | $\bar{X}$    | S.D.        | $\bar{X}$            | S.D.        |             |                   |
| 1 ด้านการกำหนดทิศทางของ<br>องค์กร                | 4.32         | 0.46        | 4.49                 | 0.49        | 0.82*       | 0.04              |
| 2 ด้านการออกแบบองค์กร                            | 4.37         | 0.51        | 4.44                 | 0.53        | 0.93        | 0.43              |
| 3 ด้านการบริหารทรัพยากร<br>ในองค์กร              | 4.22         | 0.45        | 4.39                 | 0.60        | 0.06        | 0.06              |
| 4 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรม<br>องค์กรที่มีประสิทธิภาพ | 4.38         | 0.49        | 4.46                 | 0.50        | 0.85        | 0.41              |
| 5 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กร<br>ให้สมดุล         | 4.32         | 0.55        | 4.40                 | 0.56        | 0.93        | 0.42              |
| <b>รวม</b>                                       | <b>4.33</b>  | <b>0.44</b> | <b>4.44</b>          | <b>0.47</b> | <b>0.71</b> | <b>0.17</b>       |

หมายเหตุ: \*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านการออกแบบองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

| ด้านการกำหนดทิศทาง<br>ขององค์กร   | วุฒิการศึกษา          |             |                                  |             | t             | Sig<br>(2-tailed) |
|---|-----------------------|-------------|----------------------------------|-------------|---------------|-------------------|
|   | ปริญญาตรี<br>(n = 95) |             | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี<br>(n = 45) |             |               |                   |
|   | $\bar{X}$             | S.D.        | $\bar{X}$                        | S.D.        |               |                   |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนด<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย<br>อย่างชัดเจน                    | 4.43                  | 0.58        | 4.47                             | 0.66        | -0.32         | 0.75              |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา<br>หลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ<br>บริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน     | 4.32                  | 0.57        | 4.51                             | 0.59        | -1.87         | 0.06              |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการ<br>คิดที่เป็นระบบต่อการบริหารสถานศึกษา                               | 4.34                  | 0.61        | 4.60                             | 0.65        | -2.32*        | 0.02              |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิด<br>เชิงสร้างสรรค์ต่อการบริหาร<br>สถานศึกษา                        | 4.37                  | 0.58        | 4.56                             | 0.66        | -1.70         | 0.09              |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอด<br>วิสัยทัศน์ใหม่แก่บุคลากรในสถานศึกษา<br>ได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น | 4.22                  | 0.59        | 4.27                             | 0.69        | -0.41         | 0.69              |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก<br>สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม         | 4.31                  | 0.60        | 4.53                             | 0.63        | -2.07*        | 0.04              |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด<br>แผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ<br>การเปลี่ยนแปลง                         | 4.29                  | 0.56        | 4.47                             | 0.59        | -1.67         | 0.10              |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจ<br>กระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษา<br>ให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ        | 4.27                  | 0.63        | 4.53                             | 0.55        | -2.38*        | 0.02              |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>  | <b>4.32</b>           | <b>0.46</b> | <b>4.49</b>                      | <b>0.49</b> | <b>-2.03*</b> | <b>0.04</b>       |

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกวุฒิการศึกษาในด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบต่อการบริหารสถานศึกษา ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน นอกนั้นไม่แตกต่างกันทุกข้อ

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านการออกแบบองค์กร

| ด้านการออกแบบองค์กร  | วุฒิการศึกษา |      |                  |      | t     | Sig<br>(2-tailed) |
|--|--------------|------|------------------|------|-------|-------------------|
|  | ปริญญาตรี    |      | สูงกว่าปริญญาตรี |      |       |                   |
|  | (n = 95)     |      | (n = 45)         |      |       |                   |
|  | $\bar{X}$    | S.D. | $\bar{X}$        | S.D. |       |                   |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม                                      | 4.31         | 0.65 | 4.42             | 0.62 | -1.01 | 0.32              |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ปัจจุบัน | 4.42         | 0.61 | 4.40             | 0.62 | 0.19  | 0.85              |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา  | 4.39         | 0.64 | 4.56             | 0.66 | -1.42 | 0.16              |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา   | 4.42         | 0.59 | 4.53             | 0.66 | -1.01 | 0.32              |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ด้านการออกแบบของค้กร   | วุฒิการศึกร |             |                  |             | t            | Sig<br>(2-tailed) |
|--|-------------|-------------|------------------|-------------|--------------|-------------------|
|  | ปริญญาตรี   |             | สูงกว่าปริญญาตรี |             |              |                   |
|  | (n = 95)    |             | (n = 45)         |             |              |                   |
|  | $\bar{X}$   | S.D.        | $\bar{X}$        | S.D.        |              |                   |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกรเปิดกว้าง<br>ยอมรับต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง   | 4.42        | 0.63        | 4.58             | 0.58        | -1.41        | 0.16              |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกรสามารถ<br>ออกแบบวิธีการพัฒนาสถานศึกร<br>ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ              | 4.29        | 0.65        | 4.31             | 0.67        | -0.14        | 0.89              |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกรมีการกำหนด<br>รูปแบบของกระบวนการภายใน<br>สถานศึกรให้เป็นไปอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ | 4.35        | 0.62        | 4.31             | 0.70        | 0.31         | 0.76              |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>   | <b>4.37</b> | <b>0.50</b> | <b>4.44</b>      | <b>0.52</b> | <b>-0.77</b> | <b>0.44</b>       |

หมายเหตุ: \*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกรเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกร อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกรประถมศึกรแพร่ เขต 1 จำแนกวุฒิการศึกรในด้านการออกแบบของค้กร เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกข้อ

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร

| ด้านการบริหารทรัพยากร<br>ในองค์กร   | วุฒิการศึกษา          |             |                                  |             | t            | Sig<br>(2-tailed) |
|---|-----------------------|-------------|----------------------------------|-------------|--------------|-------------------|
|   | ปริญญาตรี<br>(n = 95) |             | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี<br>(n = 45) |             |              |                   |
|   | $\bar{X}$             | S.D.        | $\bar{X}$                        | S.D.        |              |                   |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ<br>ที่หลากหลายในการบริหารงาน<br>ด้านงบประมาณภายในสถานศึกษา<br>ที่เหมาะสม                | 4.24                  | 0.60        | 4.42                             | 0.78        | -1.37        | 0.18              |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ<br>ที่หลากหลายในการบริหารงาน<br>ด้านบุคลากรภายในสถานศึกษา<br>ที่เหมาะสม                 | 4.24                  | 0.56        | 4.33                             | 0.74        | -0.74        | 0.47              |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ<br>ที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากร<br>ภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม                           | 4.15                  | 0.62        | 4.40                             | 0.72        | -2.03        | 0.05              |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน<br>การใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม  | 4.13                  | 0.61        | 4.38                             | 0.75        | -1.97        | 0.05              |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้<br>วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้  | 4.21                  | 0.56        | 4.38                             | 0.78        | -1.29        | 0.20              |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้<br>สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถ<br>ปลูกจิตสำนึกในการเลือกใช้ทรัพยากร                     | 4.29                  | 0.52        | 4.36                             | 0.70        | -0.53        | 0.60              |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเน้นย้ำ<br>บุคลากรภายในสถานศึกษาให้ทำงาน<br>ให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอก<br>อย่างเป็นประโยชน์สูงสุด | 4.28                  | 0.65        | 4.47                             | 0.59        | -1.60        | 0.11              |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>  | <b>4.22</b>           | <b>0.45</b> | <b>4.39</b>                      | <b>0.60</b> | <b>-1.87</b> | <b>0.06</b>       |

หมายเหตุ: \*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 แสดงให้เห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกวุฒิการศึกษาในด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกข้อ

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ

| ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ<br>ที่มีประสิทธิภาพ  | วุฒิการศึกษา          |      |                                  |      | t     | Sig<br>(2-tailed) |
|--|-----------------------|------|----------------------------------|------|-------|-------------------|
|  | ปริญญาตรี<br>(n = 95) |      | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี<br>(n = 45) |      |       |                   |
|  | $\bar{X}$             | S.D. | $\bar{X}$                        | S.D. |       |                   |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างค่านิยม ความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน                                       | 4.29                  | 0.62 | 4.36                             | 0.68 | -0.53 | 0.60              |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาถึงรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติได้ | 4.28                  | 0.65 | 4.40                             | 0.62 | -1.00 | 0.32              |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมของการเป็นพลเมืองของประเทศ  | 4.46                  | 0.58 | 4.53                             | 0.66 | -0.64 | 0.52              |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการในการดำเนินชีวิต  | 4.42                  | 0.58 | 4.58                             | 0.54 | -1.53 | 0.13              |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว  | 4.33                  | 0.59 | 4.42                             | 0.69 | -0.85 | 0.40              |

ตาราง 16 (ต่อ)

| ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร<br>ที่มีประสิทธิภาพ   | วุฒิการศึกษา |             |                      |             | t            | Sig<br>(2-tailed) |
|--|--------------|-------------|----------------------|-------------|--------------|-------------------|
|  | ปริญญาตรี    |             | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี |             |              |                   |
|  | (n = 95)     |             | (n = 45)             |             |              |                   |
|  | $\bar{X}$    | S.D.        | $\bar{X}$            | S.D.        |              |                   |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ<br>ซื่อสัตย์โปร่งใสถูกต้อง<br>สามารถตรวจสอบได้   | 4.39         | 0.57        | 4.51                 | 0.59        | -1.17        | 0.25              |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความ<br>รับผิดชอบในหน้าที่ของตน<br>แสดงออกซึ่งความมีน้ำใจ   | 4.47         | 0.62        | 4.42                 | 0.75        | 0.43         | 0.67              |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ<br>การสื่อสารในการเปลี่ยนแปลง<br>และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า  | 4.37         | 0.62        | 4.36                 | 0.61        | 0.12         | 0.91              |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>เตรียมความพร้อมในการปรับตัว<br>ตลอดจนสามารถยืดหยุ่นในการ<br>ดำเนินการยอมรับในความเสี่ยง<br>ที่อาจจะเกิดขึ้น  | 4.40         | 0.64        | 4.49                 | 0.55        | -0.80        | 0.43              |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ<br>การทำงานร่วมกับบุคลากร<br>ในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้<br>บุคคลทุกคนเข้าใจในการ<br>ดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ | 4.42         | 0.63        | 4.51                 | 0.63        | -0.79        | 0.43              |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>   | <b>4.38</b>  | <b>0.49</b> | <b>4.45</b>          | <b>0.49</b> | <b>-0.82</b> | <b>0.41</b>       |

หมายเหตุ: \* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกวุฒิการศึกษาในด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกข้อ

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

| ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล   | วุฒิการศึกษา       |             |                           |             | t            | Sig (2-tailed) |
|---|--------------------|-------------|---------------------------|-------------|--------------|----------------|
|   | ปริญญาตรี (n = 95) |             | สูงกว่าปริญญาตรี (n = 45) |             |              |                |
|   | $\bar{X}$          | S.D.        | $\bar{X}$                 | S.D.        |              |                |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอำนาจในการบริหารสถานศึกษา  | 4.29               | 0.68        | 4.33                      | 0.74        | -0.30        | 0.76           |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ โดยมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงาน | 4.33               | 0.66        | 4.38                      | 0.78        | -0.41        | 0.69           |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุล โดยการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน                      | 4.34               | 0.59        | 4.31                      | 0.70        | 0.23         | 0.82           |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมุ่งเน้นบูรณาการความคิดที่หลากหลายให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานร่วมกัน            | 4.28               | 0.65        | 4.44                      | 0.59        | -1.41        | 0.16           |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน                                   | 4.38               | 0.62        | 4.56                      | 0.55        | -1.63        | 0.11           |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>  | <b>4.32</b>        | <b>0.55</b> | <b>4.40</b>               | <b>0.56</b> | <b>-0.81</b> | <b>0.42</b>    |

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกวุฒิการศึกษาในด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกข้อ

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา     | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS           | df         | MS   | F     | Sig. |
|---|----------------------|--------------|------------|------|-------|------|
| 1 ด้านการกำหนด<br>ทิศทางขององค์กร                     | ระหว่างกลุ่ม         | 0.08         | 2          | 0.04 | 0.18  | 0.83 |
|   | ภายในกลุ่ม           | 31.40        | 137        | 0.23 |       |      |
|   | <b>รวม</b>           | <b>31.48</b> | <b>139</b> |      |       |      |
| 2 ด้านการออกแบบ<br>องค์กร                             | ระหว่างกลุ่ม         | 0.38         | 2          | 0.19 | 0.72  | 0.49 |
|   | ภายในกลุ่ม           | 36.09        | 137        | 0.26 |       |      |
|   | <b>รวม</b>           | <b>36.47</b> | <b>139</b> |      |       |      |
| 3 ด้านการบริหาร<br>ทรัพยากร<br>ในองค์กร               | ระหว่างกลุ่ม         | 2.22         | 2          | 1.11 | 4.55* | 0.01 |
|   | ภายในกลุ่ม           | 33.32        | 137        | 0.24 |       |      |
|   | <b>รวม</b>           | <b>35.54</b> | <b>139</b> |      |       |      |
| 4 ด้านสนับสนุน<br>วัฒนธรรมองค์การ<br>ที่มีประสิทธิภาพ | ระหว่างกลุ่ม         | 0.93         | 2          | 0.47 | 1.95  | 0.15 |
|   | ภายในกลุ่ม           | 32.61        | 137        | 0.24 |       |      |
|   | <b>รวม</b>           | <b>33.54</b> | <b>139</b> |      |       |      |
| 5 ด้านการจัดตั้ง<br>ควบคุมองค์การ<br>ให้สมดุล         | ระหว่างกลุ่ม         | 0.65         | 2          | 0.33 | 1.09  | 0.34 |
|   | ภายในกลุ่ม           | 41.04        | 137        | 0.30 |       |      |
|   | <b>รวม</b>           | <b>41.69</b> | <b>139</b> |      |       |      |
| ภาพรวม  | ระหว่างกลุ่ม         | 0.67         | 2          | 0.33 | 1.65  | 0.20 |
|   | ภายในกลุ่ม           | 27.86        | 137        | 0.20 |       |      |
|   | <b>รวม</b>           | <b>28.53</b> | <b>139</b> |      |       |      |

จากตาราง 18 เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนั้น จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ที่แตกต่างกัน โดยวิธีเชฟเฟ (Scheffe's) รายละเอียดในตาราง 19

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc) ของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร

| ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน | $\bar{X}$ | ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ |         |             |
|---------------------------|-----------|---------------------------|---------|-------------|
|                           |           | น้อยกว่า 5 ปี             | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|                           |           | 4.25                      | 4.11    | 4.39        |
| น้อยกว่า 5 ปี             | 4.25      | -                         | 0.1401  | -0.1446     |
| 6-10 ปี                   | 4.11      | -0.1401                   | -       | .28469*     |
| 11 ขึ้นไป                 | 4.39      | 0.1446                    | .28469* | -           |

จากตาราง 19 แสดงให้เห็นว่า เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี กับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1**

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ในภาพรวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 เป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับระดับมากทั้ง 5 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ด้านการออกแบบองค์กร ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.37$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ต่อการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบต่อการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในแก่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับความคิดเห็นที่เฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในแก่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น อยู่ในระดับมาก

2. ด้านการออกแบบขององค์กร ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต 1 ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างยอมรับต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรูปแบบของกระบวนการภายในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับความคิดเห็นที่เฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเน้นย้ำบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ทำงานให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นประโยชน์สูงสุดอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกในการเลือกใช้ทรัพยากรอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณภายในสถานศึกษาที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านบุคลากรภายในสถานศึกษาที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้เหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้

วิธีการที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากรภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับความคิดเห็นที่เฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม

4. ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมของการเป็นพลเมืองของประเทศอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการในการดำเนินชีวิตอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้บุคคลทุกคนเข้าใจในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมในการปรับตัว ตลอดจนสามารถยืดหยุ่นในการดำเนินการยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์โปร่งใสถูกต้องสามารถตรวจสอบได้อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเองอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาถึงรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติได้อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับความคิดเห็นที่เฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างค่านิยม ความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

5. ด้านจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ โดยมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมุ่งเน้นบูรณาการความคิดที่หลากหลายให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุล โดยการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน

อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับความคิดเห็นที่เฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอำนาจในการบริหารสถานศึกษา

**ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิ  
การศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน**

1. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 โดยภาพรวมจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านการออกแบบขององค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุลมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนี้

1.1 ในด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบต่อการบริหารสถานศึกษา ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน นอกนั้นรายข้อไม่แตกต่างกัน

1.2 ด้านการออกแบบขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

1.3 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

1.4 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

1.5 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี แตกต่างจากประสบการณ์ทำงาน 11 ปีขึ้นไป ส่วนด้านที่เหลือ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการออกแบบขององค์กร ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้มีประเด็นสำคัญมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายอย่างชัดเจนผ่านกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นระบบต่อการบริหารสถานศึกษา กระทั่งสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทน์ภัส สุทธิการ (2562) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัย พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการดำเนินการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการดำเนินการให้ครูร่วมสามารถแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงาน ได้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 ด้านการออกแบบขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถกำหนดรูปแบบอัตลักษณ์และออกแบบกระบวนการภายในสถานศึกษา โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบวิธีการพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยเปิดกว้างยอมรับต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คมกฤษ พรหมฉิน (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ด้านการสร้างอัตลักษณ์ขององค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีการกำหนดอัตลักษณ์ขององค์กรชัดเจน มีการชี้แจงอัตลักษณ์ขององค์กรให้บุคลากรทราบเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานตามจุดเด่นขององค์กร

1.3 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านบุคลากร การบริหารงานด้านงบประมาณภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม โดยสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากร และสร้างจิตสำนึกในการเลือกใช้ทรัพยากรภายในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นวางแผนการใช้งบประมาณ การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา ตลอดจนเน้นย้ำบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ทำงานให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทน์ภัส สุทธิการ (2562) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัย พบว่า ด้านการจูงใจและพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารพัฒนาความสามารถ โดยการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจพัฒนาตนเองของบุคลากรด้วยวิธีการหลายรูปแบบ มีการมอบหมายงานความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน ซึ่งภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม มีหลักการในการดำเนินชีวิต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์โปร่งใสถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ มีการเตรียมความพร้อมในการปรับตัว

ยืดหยุ่นการดำเนินการโดยยอมรับในความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงสามารถสร้างค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจให้กับบุคลากรซึ่งเป็นที่ยอมรับ และยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธี จันทโร (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลเพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น ปรับเปลี่ยนค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรัก สามัคคีทุ่มเทในการทำงานส่งผลดีแก่องค์กร

1.5 ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ โดยมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงานมีการสร้างสมดุล โดยการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน มุ่งเน้นบูรณาการความคิดที่หลากหลายให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ตลอดจนสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา นิรยุต (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการควบคุมดูแลและประเมินกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมและประเมินผลการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเกณฑ์ ยึดหลักการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามนโยบาย กฎระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร บริหารด้วยความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1.1 จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน ตลอดจนสามารถสนับสนุนร่วมสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชดา กาญจนโรจน์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่าการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

2.1.2 จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านการออกแบบองค์กร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กรได้เหมาะสม มีความคิดสร้างสรรค์ มองหาโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษา พบว่า ได้ศึกษาเรื่อง ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ด้านการออกแบบองค์กรมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.1.3 จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการใช้งบประมาณภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และสามารถเลือกใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา นิรยุต (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผลการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระดับการศึกษา กับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.1.4 จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติงานร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติได้ ตลอดจนจนสามารถปรับตัวสามารถยืดหยุ่นการดำเนินการของสถานศึกษายอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา นิรมบุตร (2561) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระดับการศึกษาทั้งด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.1.5 จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบองค์การที่เป็นระบบมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงานให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐาน บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย พิมพากรณ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาที่ 6 ผลการศึกษา พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาที่ 6 จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

2.2 จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.2.1 จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ต่อการบริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น ตลอดจนจนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของของ วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การสอนครูที่มีประสบการณ์สอนต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2.2 จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านการออกแบบองค์การมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมในการปรับตัว ยืดหยุ่น การดำเนินการ มีทักษะในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติทำงานร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติได้ตลอดจนยอมรับในความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของของ วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การสอน ครูที่มีประสบการณ์สอนต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ด้านการออกแบบองค์การ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2.3 จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านบุคคล ด้านงบประมาณมีการวางแผนการใช้งบประมาณภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกในการเลือกใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา นิรงบุตร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาผลการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประสบการณ์ทำงานกับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2.4 จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อม ในการปรับตัวสามารถยืดหยุ่นการดำเนินการ ยอมรับในความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น มีทักษะ ในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติงานร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับ และยึดถือปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา นิรงบุตร (2561) ได้ศึกษาเรื่องภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประสบการณ์ทำงานกับด้านการสร้าง วัฒนธรรมองค์การมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2.5 จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอำนาจ รวมถึง สามารถจัดรูปแบบขององค์กรที่เป็นระบบมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงาน ให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐาน บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด อุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ได้ศึกษาเรื่อง ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การสอน ครูที่มี ประสบการณ์สอนต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ด้านการควบคุมและประเมิน กลยุทธ์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร
  - 1.1 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจน
  - 1.2 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ต่อการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบต่อการบริหารสถานศึกษา
2. ด้านการออกแบบองค์กร
  - 2.1 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างยอมรับต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา
  - 2.3 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา
3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร
  - 3.1 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเน้นย้ำบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ทำงานให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นประโยชน์สูงสุด
  - 3.2 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกในการเลือกใช้ทรัพยากร
  - 3.3 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม
4. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
  - 4.1 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมของการเป็นพลเมืองของประเทศ
  - 4.2 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการในการดำเนินชีวิต
  - 4.3 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน แสดงออกซึ่งความมีน้ำใจ
5. ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล
  - 5.1 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5.2 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบขององค์การที่เป็น การรวมศูนย์อำนาจโดยมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงาน

5.3 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลโดยการจัดการ บริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1
2. ควรมีการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1
3. ควรมีการศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1



## บรรณานุกรม

- กมลชนก สุกแสง. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4.** วิทยานิพนธ์ คบ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). **ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย, นครปฐม.
- กลุ่มงานวัดและประเมินผลทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1. (2562). **ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด ปีการศึกษา 2562.**แพร่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1.
- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1. (2562). **ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด ปีการศึกษา 2562.**แพร่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1.
- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติ และไพฑูรย์ ลินสารัตน์. (2557). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชฎม. (2557). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์สำหรับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- กัณฑ์ชญาณี ส่งเจริญทรัพย์. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ ค.บ., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- กิ่งแก้ว ศรีสาสิกุลรัตน์. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา,ชลบุรี.

- กีระพงศ์ ผาภูมิ. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.  
**วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 11(1), 19–28.
- เกศรา ลิทธิแก้ว. (2558). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ค.บ., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ.
- คมกฤษ พรหมฉิน. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.บ., มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
รำไพพรรณี, จันทบุรี.
- คำพร กองเตย. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ. (2561). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชา  
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,  
มหาสารคาม.
- จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์. (2558). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2563,  
จาก [http://www.deonetraining.com/view\\_leader\\_talk.php?id=31&PHPSESSID=99b574195c04f0ef23a7cccb308239cf](http://www.deonetraining.com/view_leader_talk.php?id=31&PHPSESSID=99b574195c04f0ef23a7cccb308239cf).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ:  
ปัญญาชน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- दारूररण ฤวิลการ. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษา สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา. **วารสารศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**,  
11(1), 56–66.

- ตัญญูจักษณ์ พวงนิล. (2555). **โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2541). **การปฏิรูประบบราชการ: ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เทือน ทองแก้ว. (2557). **ลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำ**. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2564, จาก <http://www.eme2.dbec.go.th>.
- จร สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธานีินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 15)**. กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2557). **ภาวะผู้นำ**. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2563, จาก <http://www.baanjomjut.com>.
- นพวรรณ บุญสุขเจริญ. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นันทน์ภัส สุทธิการ. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์ ค.บ., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- เนตรพัฒน์ ยาวิราช. (2556). **ภาวะผู้นำและนำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 8)**. กรุงเทพฯ: เซนทรัลเอ็กเพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8)**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์.
- พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์. (2555). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: วี.พรินท์ (1991).
- พิมพ์พิศา ชัชวพันธ์. (2559). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

- เพ็ญศิริ สมเรือน. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มณีรัตน์ สุพร. (2555). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2563, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/448160>.
- เมธี จันทโร. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 6(2), 10.
- รัชดา กาญจนโรจน์. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด, เพชรบุรี.
- รุ่งนภา นรินบุตร. (2561). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ คบ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- รุ่งนภา มหาเกตุ. (2554). **สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการเรียนรู้ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ.
- ลูกซ์ ริชาร์ด. (2553). **การบริหารจัดการทีมงาน Creating Teams with an Edge**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จรรวรัช เทียมสุวรรณ, วลัยพล วิบูลย์ศรี, ศิโรจน์ ผลพันธ์ และเหม ทองชัย. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21**. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 15(2), 219–231.
- จรรักษ์ หนึ่งโชคชัย. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วาสนา วาสรังสรอย. (2555). **Strategic Leadership**. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม 2563, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/462194>.

- ศิริพงษ์ ฐานมั่น. (2562). การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับ  
องค์การแห่งยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์**, 9(1), 146–163.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสิริอร จำปาทอง. (2548). **ทฤษฎีองค์กร  
ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมชาย พิมพาภรณ์. (2555). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะ  
ของผู้บริหารและครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มการศึกษาที่ 6.**  
วิทยานิพนธ์ คบ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, สิงห์บุรี.
- สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์. (2559). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 11.** วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). **สภาวะการศึกษาไทย ปี 2560/2561 ฐานข้อมูล  
กับการบรรลุตามเป้าหมายแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579.** กรุงเทพฯ:  
พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ. 2560–2579.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- เหมือนฝัน นันทียกุล. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
การบริหาร โรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม.** วิทยานิพนธ์ คบ.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- Adair, J. (2002). **Understanding Motivation.** Guildford: Talbort Adair Press.
- Contino, D. S. (2004). Leadership Competencies: Knowledge, Skills and Aptitudes Nurses  
Need to Lead Organizations Effectively. **Critical Care Nurse**, 24(3), 52–64.
- DuBryn, A. J. (1998). **Leadership Research Findings, Practice and Skill.** n.p: Houghton Mifflin.
- DuBryn, A. J. (2002). **Leadership: Research Finding, Practice and Skills.** Boston:  
Houghton Mifflin.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T. and Serpa, R. (2010). Strategic Leadership for the 21<sup>st</sup> Century.  
**Business Horizons**, 53, 437–444.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2007). **Management of strategy: Concepts  
and Cases.** China: Thomson South–Western.
- Huey, J. (1994). The New Post–Heroic Leadership. **Fortune**, 21(1), 42–50.

- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining Strategic competitiveness in the twenty-first century: The role of Strategic Leadership. **Academy of Management Executive**, 13, 43–57.
- Maria, R. S. (2011). **Strategic Leadership for Organizational Change: Addressing Strategy Execution Challenges to Lead Sustainable Change**. Retrieved March 21, 2021, from [https://www.Nursingcenter.com/journalarticle?Article\\_ID=1102317&Journal\\_ID=54024&Issue\\_ID=1102316](https://www.Nursingcenter.com/journalarticle?Article_ID=1102317&Journal_ID=54024&Issue_ID=1102316).
- Michell, T. R. and Larson, J. R. (1987). **People in Organization: An Introduction to Organizational Behaviour** (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw–Hill.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R. (1993). Leader Style in Strategy and Organizational Performance an Integrative Framework. **Journal of Management Studies**, 30(3), 5–25.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

## ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผศ.ดร. น้ำฝน กันมา อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษ มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายไพฑูรย์ เกิดกุล ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านห้วยซอน (ญาณศรีธาตาสამัคคี)
3. นายอิทธิภัทร ธิฟู ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนวัดร่องเย็น (สารแก้วประชาสงเคราะห์)



## ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำแนกตาม วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน  
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
4. คำตอบที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ดังนั้น ผลการวิจัยจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด
5. ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

นางสาวนันท์ตัญญา ฌักคพงศ์ชัย

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. วุฒิการศึกษา  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษาปัจจุบัน  
 น้อยกว่า 5 ปี  6-10 ปี  11 ขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1

**คำชี้แจง** ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านใดมากที่สุด โดยให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อที่                             | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  | ระดับภาวะผู้นำ<br>เชิงกลยุทธ์ |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|-------------------------------|---|---|---|---|
|                                    |   | 5                             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร</b> |   |                               |   |   |   |   |
| 1                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจน  |                               |   |   |   |   |
| 2                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน                           |                               |   |   |   |   |
| 3                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ ต่อการบริหารสถานศึกษา   |                               |   |   |   |   |
| 4                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ ต่อการบริหารสถานศึกษา  |                               |   |   |   |   |
| 5                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในแก่ บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น                         |                               |   |   |   |   |
| 6                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม                               |                               |   |   |   |   |
| 7                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง   |                               |   |   |   |   |
| 8                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจกระตุ้นบุคลากร ในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ                              |                               |   |   |   |   |
| <b>ด้านการออกแบบองค์การ</b>        |   |                               |   |   |   |   |
| 9                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม                                       |                               |   |   |   |   |
| 10                                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คน ในสถานการณ์ปัจจุบัน |                               |   |   |   |   |
| 11                                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการ พัฒนาสถานศึกษา   |                               |   |   |   |   |

| ข้อที่                               | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์   | ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ |   |   |   |   |
|--------------------------------------|--|---------------------------|---|---|---|---|
|                                      |  | 5                         | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา  |                           |   |   |   |   |
| 13                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างยอมรับต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง   |                           |   |   |   |   |
| 14                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ                                 |                           |   |   |   |   |
| 15                                   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรูปแบบของกระบวนการภายในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ                        |                           |   |   |   |   |
| <b>ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร</b> |  |                           |   |   |   |   |
| 16                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม                |                           |   |   |   |   |
| 17                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านบุคลากรภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม                 |                           |   |   |   |   |
| 18                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากรภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม                       |                           |   |   |   |   |
| 19                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม  |                           |   |   |   |   |
| 20                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้เหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา                   |                           |   |   |   |   |
| 21                                   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกในการเลือกใช้ทรัพยากร                 |                           |   |   |   |   |
| 22                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเน้นย้ำบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ทำงานให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นประโยชน์สูงสุด |                           |   |   |   |   |

| ข้อที่   | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์   | ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ |   |   |   |   |
|--|--|---------------------------|---|---|---|---|
|  |  | 5                         | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ</b> |  |                           |   |   |   |   |
| 23   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างค่านิยม ความเชื่อ ที่เป็นที่ยอมรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน                                       |                           |   |   |   |   |
| 24   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาถึงรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกัน ที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติได้ |                           |   |   |   |   |
| 25   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ของการเป็นพลเมืองของประเทศ  |                           |   |   |   |   |
| 26   | ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการในการดำเนินชีวิต  |                           |   |   |   |   |
| 27   | ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน   |                           |   |   |   |   |
| 28   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์โปร่งใส ถูกต้อง สามารถตรวจสอบได้  |                           |   |   |   |   |
| 29   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน แสดงออกซึ่งความมีน้ำใจ   |                           |   |   |   |   |
| 30   | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารในการ เปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า  |                           |   |   |   |   |
| 31   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมในการ ปรับตัวตลอดจนสามารถยืดหยุ่นในการดำเนินการ ยอมรับในความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น         |                           |   |   |   |   |
| 32   | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการทำงานร่วมกันกับ บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้บุคคลทุกคนเข้าใจ ในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ      |                           |   |   |   |   |
| <b>ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล</b>         |  |                           |   |   |   |   |
| 33   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอำนาจในการ บริหารสถานศึกษา   |                           |   |   |   |   |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์   | ระดับภาวะผู้นำ<br>เชิงกลยุทธ์ |   |   |   |   |
|--------|--|-------------------------------|---|---|---|---|
|        |  | 5                             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 34     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบขององค์การ<br>ที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจโดยมีการกระจายงาน<br>กระจายอำนาจในการดำเนินงาน |                               |   |   |   |   |
| 35     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุล โดยการจัดการ<br>บริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน                        |                               |   |   |   |   |
| 36     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมุ่งเน้นบูรณาการความคิด<br>ที่หลากหลายให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงาน<br>ร่วมกัน          |                               |   |   |   |   |
| 37     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้บุคลากร<br>ในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน                                     |                               |   |   |   |   |



## ภาคผนวก ค ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

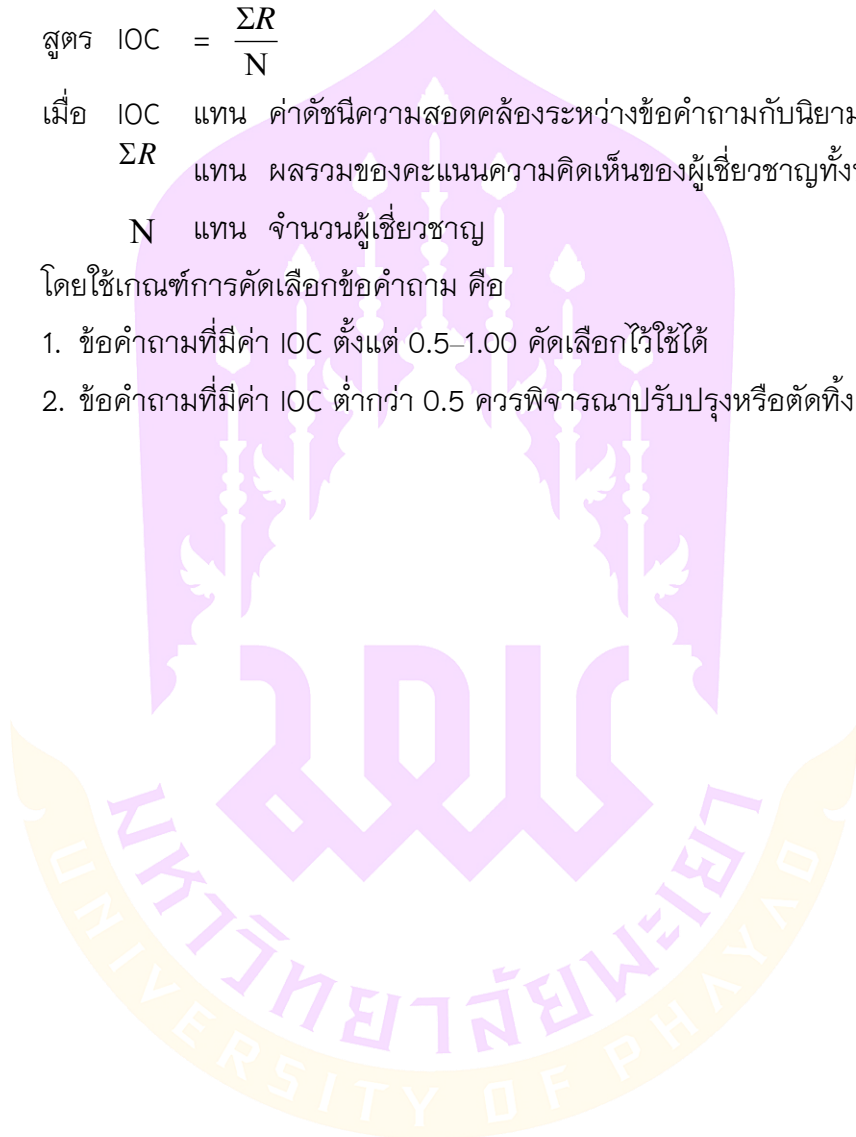
(Item Congruence Index: IOC)

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์  
 $\Sigma R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด  
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5–1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง



**แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ**  
**ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1**

**คำชี้แจง:** กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างตามลำดับความคิดเห็น ดังนี้

ถ้าเห็นว่า สอดคล้อง ให้คะแนน +1

ถ้าเห็นว่า ไม่แน่ใจ ให้คะแนน 0

ถ้าเห็นว่า ไม่สอดคล้อง ให้คะแนน -1

| ข้อ<br>ที่                         | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา  | คะแนน<br>ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    | รวม | ค่า<br>IOC | แปลผล    |
|------------------------------------|--|--|----|----|-----|------------|----------|
|                                    |  | 1  | 2  | 3  |     |            |          |
| <b>ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร</b> |  |  |    |    |     |            |          |
| 1                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนด<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย<br>อย่างชัดเจน                  | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 2                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา<br>หลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ<br>บริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน   | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 3                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิด<br>ที่เป็นระบบต่อการบริหารสถานศึกษา                             | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 4                                  | ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิด<br>เชิงสร้างสรรค์ต่อการบริหารสถานศึกษา                          | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 5                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอด<br>วิสัยทัศน์ในแก่บุคลากรในสถานศึกษา<br>ได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 6                                  | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก<br>สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม       | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |

| ข้อ<br>ที่                 | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา   | คะแนน<br>ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    | รวม | ค่า<br>IOC | แปลผล    |
|----------------------------|---|--|----|----|-----|------------|----------|
|                            |   | 1  | 2  | 3  |     |            |          |
| 7                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด<br>แผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ<br>การเปลี่ยนแปลง  | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 8                          | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจ<br>กระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษา<br>ให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ                                 | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| <b>ด้านการออกแบบองค์กร</b> |   |  |    |    |     |            |          |
| 9                          | ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา<br>วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กร<br>ได้อย่างเหมาะสม  | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 10                         | ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา<br>วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์กร<br>ให้สอดคล้องกับความต้องการของ<br>ผู้คนในสถานการณ์ปัจจุบัน | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 11                         | ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด<br>สร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา  | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 12                         | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็น<br>โอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา   | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 13                         | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างยอมรับ<br>ต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง  | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 14                         | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบ<br>วิธีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไป<br>อย่างมีประสิทธิภาพ                                      | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 15                         | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด<br>รูปแบบของกระบวนการภายใน<br>สถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                         | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |

| ข้อ<br>ที่                           | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา  | คะแนน<br>ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    | รวม | ค่า<br>IOC | แปลผล    |
|--------------------------------------|--|--|----|----|-----|------------|----------|
|                                      |  | 1  | 2  | 3  |     |            |          |
| <b>ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร</b> |  |  |    |    |     |            |          |
| 16                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ<br>ที่หลากหลายในการบริหารงาน<br>ด้านงบประมาณภายในสถานศึกษา<br>ที่เหมาะสม                | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 17                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ<br>ที่หลากหลายในการบริหารงาน<br>ด้านบุคลากรภายในสถานศึกษา<br>ที่เหมาะสม                 | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 18                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการ<br>ที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากร<br>ภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม                           | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 19                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน<br>การใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม  | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 20                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้<br>วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษา<br>ได้เหมาะสมกับสภาพบริบทของ<br>สถานศึกษา                   | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 21                                   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม<br>ให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถ<br>ปลูกจิตสำนึกในการเลือกใช้ทรัพยากร                     | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 22                                   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเน้นย้ำ<br>บุคลากรภายในสถานศึกษาให้ทำงาน<br>ให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอก<br>อย่างเป็นประโยชน์สูงสุด | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |

| ข้อ<br>ที่   | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา   | คะแนน<br>ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    | รวม | ค่า<br>IOC | แปลผล    |
|--|---|--|----|----|-----|------------|----------|
|  |   | 1  | 2  | 3  |     |            |          |
| <b>ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ</b> |   |  |    |    |     |            |          |
| 23   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง<br>ค่านิยม ความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับยึดถือ<br>เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน   | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 24   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง<br>ความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา<br>ถึงรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกัน<br>ที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติได้ | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 25   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความยึดมั่น<br>ในคุณธรรมจริยธรรมของการเป็น<br>พลเมืองของประเทศ  | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 26   | ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการในการ<br>ดำเนินชีวิต   | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 27   | ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นแก่ประโยชน์<br>ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน   | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 28   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์<br>โปร่งใสถูกต้องสามารถตรวจสอบได้   | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 29   | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบ<br>ในหน้าที่ของตนแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจ   | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 30   | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสาร<br>ในการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา<br>เฉพาะหน้า  | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 31   | ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียม<br>ความพร้อมในการปรับตัว ตลอดจน<br>สามารถยืดหยุ่นในการดำเนินการ<br>ยอมรับในความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น         | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |

| ข้อ<br>ที่                                 | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา   | คะแนน<br>ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |    |    | รวม | ค่า<br>IOC | แปลผล    |
|--|---|--|----|----|-----|------------|----------|
|  |   | 1  | 2  | 3  |     |            |          |
| 32   | ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการทำงาน<br>ร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษา<br>เพื่อส่งเสริมให้บุคคลทุกคนเข้าใจ<br>ในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| <b>ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล</b> |   |  |    |    |     |            |          |
| 33   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุม<br>อำนาจในการบริหารสถานศึกษา   | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 34   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบ<br>ขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ<br>โดยมีการกระจายงาน กระจายอำนาจ<br>ในการดำเนินงาน             | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 35   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง<br>สมดุล โดยการจัดการบริหารงานดูแล<br>ในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน                                     | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 36   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมุ่งเน้น<br>บูรณาการความคิดที่หลากหลาย<br>ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงาน<br>ร่วมกัน                       | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |
| 37   | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้น<br>ให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม<br>ในการดำเนินงาน  | +1   | +1 | +1 | 3   | 1.0        | สอดคล้อง |

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

Case Processing Summary

|       |           | N  | %   |
|-------|-----------|----|-----|
| Cases | Valid     | 30 | 100 |
|       | Excludeda | 0  | 0   |
|       | Total     | 30 | 100 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0.97             | 37         |

Item-Total Statistics

| ชื่อคำถาม  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายอย่างชัดเจน                  | 150.1                      | 234.685                        | 0.538                            | 0.969                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของ องค์กรอย่างรอบด้าน | 150.2                      | 232.144                        | 0.559                            | 0.969                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิด ที่เป็นระบบต่อการบริหารสถานศึกษา                        | 150.0                      | 228.999                        | 0.715                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ ต่อการบริหารสถานศึกษา                     | 150.2                      | 231.454                        | 0.596                            | 0.969                            |

| Item–Total Statistics  |                            |                                |                                  |                                  |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ข้อคำถาม   | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item–Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในแก่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น                       | 150.4                      | 233.482                        | 0.696                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม                             | 150.1                      | 230.533                        | 0.625                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง   | 150.2                      | 232.372                        | 0.634                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจูงใจกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ                            | 150.2                      | 231.730                        | 0.581                            | 0.969                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์จุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสม                                      | 150.2                      | 235.2                          | 0.375                            | 0.970                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาวิสัยทัศน์จุดมุ่งหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ปัจจุบัน | 150                        | 233.793                        | 0.500                            | 0.969                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา   | 150.1                      | 232.409                        | 0.607                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษา  | 150.1                      | 228.162                        | 0.798                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดกว้างยอมรับต่อภาวะการเปลี่ยนแปลง   | 150.1                      | 228.990                        | 0.752                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ                                 | 150.2                      | 228.626                        | 0.687                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดรูปแบบของกระบวนการภายในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ                        | 150.2                      | 234.323                        | 0.634                            | 0.968                            |

| Item–Total Statistics   |                            |                                |                                  |                                  |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ข้อคำถาม  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item–Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม                                 | 150.3                      | 234.961                        | 0.468                            | 0.969                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านบุคลากรภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม                                  | 150.2                      | 231.978                        | 0.558                            | 0.969                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากรภายในสถานศึกษาที่เหมาะสม  | 150.2                      | 225.269                        | 0.818                            | 0.967                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างเหมาะสม   | 150.2                      | 228.971                        | 0.670                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้เหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษา                                    | 150.1                      | 228.133                        | 0.779                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึกในการเลือกใช้ทรัพยากร                                  | 150                        | 233.103                        | 0.604                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเน้นย้ำบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ทำงานให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นประโยชน์สูงสุด                  | 150.1                      | 231.651                        | 0.652                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างค่านิยมความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน  | 150.1                      | 229.886                        | 0.702                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาถึงรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติได้ | 150.1                      | 227.499                        | 0.785                            | 0.968                            |

| Item–Total Statistics   |                            |                                |                                  |                                  |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ข้อคำถาม  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item–Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมของการเป็นพลเมืองของประเทศ  | 149.9                      | 227.237                        | 0.843                            | 0.967                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการในการดำเนินชีวิต   | 150.0                      | 232.585                        | 0.714                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว  | 150.1                      | 228.878                        | 0.783                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์โปร่งใสถูกต้องสามารถตรวจสอบได้   | 150.0                      | 232.378                        | 0.634                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจ   | 150.2                      | 226.234                        | 0.720                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลง และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า   | 150.2                      | 230.875                        | 0.566                            | 0.969                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวตลอดจนสามารถยืดหยุ่นในการดำเนินการยอมรับในความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น    | 150.1                      | 229.913                        | 0.723                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้บุคคลทุกคนเข้าใจในการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ | 150.1                      | 225.748                        | 0.792                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอำนาจในการบริหารสถานศึกษา   | 150.2                      | 225.978                        | 0.752                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ โดยมีการกระจายงาน กระจายอำนาจในการดำเนินงาน            | 150                        | 226                            | 0.794                            | 0.968                            |

| Item–Total Statistics   |                            |                                |                                  |                                  |
|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ข้อคำถาม  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item–Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุล<br>โดยการจัดการบริหารงานดูแล<br>ในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน            | 150.2                      | 230.924                        | 0.723                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมุ่งเน้นบูรณาการ<br>ความคิดที่หลากหลายให้บุคลากร<br>ในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานร่วมกัน | 150.2                      | 231.385                        | 0.664                            | 0.968                            |
| ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้<br>บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ<br>ดำเนินงาน                        | 150.1                      | 231.223                        | 0.728                            | 0.968                            |



## ประวัติผู้วิจัย

|                   |   |
|-------------------|---|
| ชื่อ-สกุล         | นันทดณุชยา ฌักคพงศ์ชัย  |
| วัน เดือน ปี เกิด | 2 กันยายน 2536  |
| สถานที่เกิด       | จังหวัดแพร่   |
| วุฒิการศึกษา      | พ.ศ. 2560 คบ.(การประถมศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่,<br>เชียงใหม่  |
| ที่อยู่ปัจจุบัน   |   |
| ผลงานตีพิมพ์      | นันทดณุชยา ฌักคพงศ์ชัย (ผู้บรรยาย). (24 เมษายน 2564). ภาวะผู้นำ<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอสอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1. ใน การประชุมวิชาการ<br>บัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 7 (หน้า 271–286). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย<br>มหาวิทยาลัยพะเยา. |

