

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงใหม่ เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND RISK MANAGEMENT OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER CHIANG MAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3



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

May 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

ของ สุวรินทร์ ศัจจะภา

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

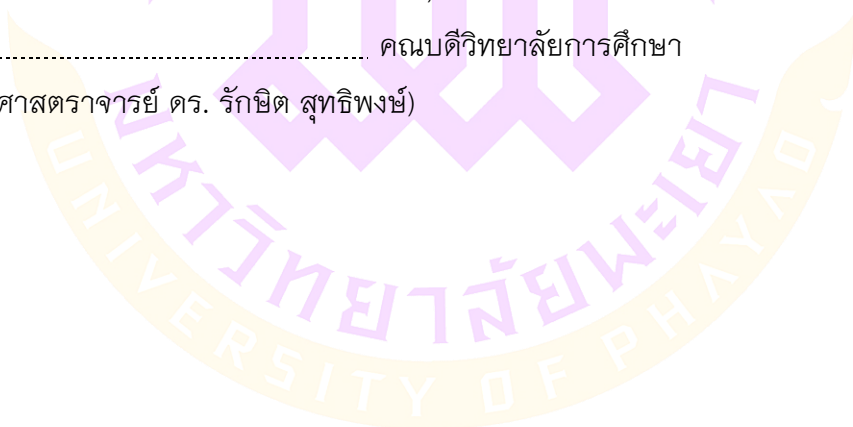
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดวงพร อุ่นจิตต์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. นริศรา เสือคล้าย)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. โสภา อำนวยรัตน์)

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



<b>เรื่อง:</b>	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	สุวพันธ์ ศัจฉะภา, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ดร. นริศรา เลือดคล้าย
<b>คำสำคัญ:</b>	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, การบริหารจัดการความเสี่ยง

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำนวน 327 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**Title:** RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND RISK MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER CHIANG MAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

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

**Advisor:** Dr. Narissara Suaklay

**Keywords:** Strategic Leadership, Risk Management

#### ABSTRACT

The objectives of this research were to study 1) the level of strategic leadership of school administrators, 2) the level of risk management of school administrators, and 3) the relationship between the strategic leadership and risk management of school administrators under Chiang Mai Primary Educational Service Area Office 3. The samples used in this study were 327 teachers under schools of Chiang Mai Primary Educational Service Area Office 3. Sample size was determined by using Krejcie and Morgan table, which were selected by stratified random sampling. The instrument was a 5-level rating scale questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson Product Moment Correlation Coefficient. The results of this research were found as follows: 1) the level of strategic leadership of school administrators was qualified as good level for overall performance, 2) the level of risk management of school administrators was qualified as good level for overall performance, and 3) the relationship between strategic leadership and risk management of school administrators under Chiang Mai Primary Educational Service Area Office 3 was a positively correlated with a moderate level at .01 level of significance.



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.นริศรา เสือคล้าย อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องจนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ ประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ผศ.ดร.น้ำฝน กันมา ประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา และนางยาใจ ธรรมลังกา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยงูกลาง ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าจนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สมบูรณ์และมีคุณค่า ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.โสภา อำนวยรัตน์ รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาคุณภาพองค์กร ที่ได้ให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง อีกทั้งยังช่วยชี้แนะให้เห็นถึงความครอบคลุมรอบด้านในการจัดทำ เพื่อกระตุ้นให้ผู้จัดทำได้มองภาพรวมได้ อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึง ดร.ชูศักดิ์ เนียมทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งน้อย จังหวัดเชียงใหม่

ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกให้กับคณะครูของแต่ละวิทยาลัยในสังกัด ในการตอบแบบสอบถามและเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกท่าน วิทยาลัยการศึกษา และมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ประสิทธิ์ประสาทสรรพความรู้ทั้งปวง และให้คำแนะนำระหว่างการศึกษาตลอดมาเหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัวที่ได้ให้การสนับสนุนและเป็นพลังใจในยามที่เหนื่อยล้า และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน จนทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ขอจงได้รับส่วนแบ่งความดีนี้ทุกท่านเทอญ

สุวรินทร์ ศัจจะภา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย .....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	41
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	58

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 .....	67
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3 .....	75
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 .....	81
บทที่ 5 บทสรุป.....	84
สรุปผลการวิจัย .....	84
อภิปรายผลการวิจัย.....	87
ข้อเสนอแนะ.....	90
บรรณานุกรม .....	92
ภาคผนวก .....	99
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	100
ภาคผนวก ข การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม .....	101
ประวัติผู้วิจัย .....	109

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	30
ตาราง 2 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	59
ตาราง 3 แสดงจำนวนและคำร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา.....	68
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร ด้าน การกำหนดกลยุทธ์ .....	69
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง .....	70
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร.....	72
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้าง ความมีประสิทธิภาพในองค์กร.....	73
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยง ใน สถานศึกษา.....	75
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านกล ยุทธ์ .....	76
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน.....	77
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการเงิน .....	78
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้าน การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ .....	80

ตาราง 14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหาร จัดการ ความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยภาพรวม ..... 81

ตาราง 15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหาร จัดการ ความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 รายด้าน.....82



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....57



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลก ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคมของประเทศภูมิภาคและของโลกควบคู่กับการดำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่ตรงกับความต้องการของตลาดงานเพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งผลให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตของประเทศไทย (แผนการศึกษาแห่งชาติ, 2560)

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ฉบับนี้ขึ้น เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จและความ เจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีลักษณะการคิดเชิงมโนภาพ สามารถรับรู้ แนวโน้มสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล เชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในอนาคตได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบโดยกำหนดเป้าหมายความต้องการในอนาคต แสดงออกถึง การใช้อิทธิพล อำนาจ ศิลปะ กระตุ้น จูงใจ สมาชิกในองค์การให้ไปในทิศทางที่ต้องการ (Dubrin, 2007) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงจะมีการจัดการความเสี่ยงต่ำทำให้เกิดความล้มเหลวขององค์การ ดังที่ (พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561) เสนอว่าความล้มเหลวขององค์การ ไม่ได้เกิดจากเงินทุนไม่เพียงพอหรือขาดข้อมูล ขาดความ

เชี่ยวชาญ แต่เกิดจากสาเหตุที่ผู้บริหารขาด ความเข้าใจ ขาดวิจยารณญาณที่ดีขณะที่วางกลยุทธ์ บางครั้งก็ใช้อารมณ์ความรู้สึกในการตัดสินใจ มากกว่าการใช้เหตุผล ผู้บริหารสถานศึกษาจึง ละเลยในการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร และให้น้ำหนักกับความสามารถทางภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มากกว่า

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กร ทั้งจากการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงานและการทุจริต ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภาพลักษณ์ ขององค์กรเป็นสำคัญโดยจำแนกความเสี่ยงตามลักษณะ ด้านต่างๆ คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎหมายและข้อกำหนดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการทุจริตในการบริหารเป็นกระบวนการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือ ผลกระทบของความเสียหายซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี คือ การยอมรับ ความเสี่ยง การจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง การลดการควบคุมความเสี่ยง การกระจายหรือ การโอนความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง (สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง, 2562)

การบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ ละบุคคลว่ามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด และจะบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลด มูลเหตุของโอกาสที่อาจจะเกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานใน อนาคต และมีผลกระทบต้องสถานศึกษาไม่บรรลุความสำเร็จ ดังนั้น การบริหารจัดการความ เสี่ยงจึง เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือ ลดความเสี่ยงให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ได้สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงโดย กำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่ง กระบวนการนั้นจะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการ วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากรายงานผลการดำเนินงานติดตามและประเมินผลนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากสภาพปัญหาการสื่อสารสร้างความเข้าใจระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้บริหารและครูซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรย้ายออกจากพื้นที่ทำให้ขาดกำลังคน ปัญหาด้านความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา สถานประกอบการไม่ได้มาตรฐาน และความสอดคล้องของหลักสูตรกับความสามารถทางวิชาชีพที่ยังขาดการบูรณาการเข้าไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน สำหรับปัญหาอุปสรรคของสถานศึกษาโดยผู้บริหารและครูเห็นว่าปัญหาอุปสรรคมีดังนี้ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบเรื่อง หัวหน้างานที่กำกับดูแลมีความรู้ทักษะและประสบการณ์และด้านงบประมาณการ ประเมินความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับสูง รองลงมาในเรื่องการเบิกจ่ายเงินงบประมาณและการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการรับจ่ายเงินประจำวันในระดับปานกลาง (รายงานผลการดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผลนโยบาย เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วย “A I T C Model” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 รอบ 6 เดือน) ในด้านปัจจัยเสี่ยงการบริหารโดยการวางแผนด้วยเงินงบประมาณที่ได้รับการ จัดสรรเงินงบประมาณที่สูง มีความเสี่ยงในการใช้จ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่อยู่ในระดับมาก และปัจจัยเสี่ยงการยืมเงินการส่งใช้คืนเงินยืมที่มีความเสี่ยงในระดับปานกลาง

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่พิเศษ ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการ การดำเนินการ การวางแผนตามกรอบ งานที่มีนโยบายเชิงรุกในหลายๆ ด้าน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จึงต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับคุณภาพของบุคลากรและพัฒนากำลังคนใน ด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือขั้นสูงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและแข่งขันของตลาดแรงงานซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางใด

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความ เสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

### สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำนวน 153 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,025 คน รายงานสรุปจำนวนบุคลากรของสมาคมครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3 เพื่อประกอบการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2566 ข้อมูล ณ วันที่ 17 มิถุนายน 2566)

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีขอบเขตดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 2.1.1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์
- 2.1.2 ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง
- 2.1.3 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร
- 2.1.4 ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร

2.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยอ้างอิงตามหลักการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 2.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- 2.2.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- 2.2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน
- 2.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

## 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 3.1.1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์
- 3.1.2 ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง
- 3.1.3 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร
- 3.1.4 ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร

3.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 ด้านกลยุทธ์
- 3.2.2 ด้านการปฏิบัติงาน
- 3.2.3 ด้านการเงิน
- 3.2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

#### 4. ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำนวน 153 แห่ง

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะการรณรงค์โดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมายซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานและผู้นำเชิงปฏิรูปซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย

**1.1 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้นในการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ และบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล มีการบริหารจัดการข้อมูล ประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสารมาพัฒนางาน นำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของสถานศึกษามาพิจารณา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน โดยนำข้อมูลจากการทำงานของสถานศึกษาในปีที่ผ่านมามาพิจารณา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน

**1.2 ความคิดความเข้าใจในระดับสูง** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการคิดวิเคราะห์ แยกองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ ความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

**1.3 การบริหารทรัพยากรในองค์กร** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการจัดการบุคลากรในองค์กรในด้านต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนได้ ประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อความสำเร็จขององค์กรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามนโยบายขององค์กร

**1.4 การสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม คุ่มค่า ประหยัด เกิดการสูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร อีกทั้งยังสามารถลดขั้นตอนการทำงานให้มีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร

**2. การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ลดโอกาสของการสูญเสีย ซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ มีการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร มีการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาใน 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยมีรายละเอียดของแต่ละด้านดังนี้

**2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

**2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้บุคลากรและความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

**2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

**2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

3. **ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง** ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

4. **ครูผู้สอน** หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

5. **สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาภาครัฐที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 อำเภอ คือ อำเภอฝาง อำเภอแม่สาย อำเภอไชยปราการ อำเภอเวียงแหงและอำเภอเชียงดาว รวมทั้งสิ้นจำนวน 153 แห่ง

#### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย**

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนด ปรับเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปสู่ทิศทางที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการพิจารณากำหนด เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาเชิงรุกและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายการบริหารความเสี่ยง
  - 2.2 ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง
  - 2.3 ประเภทความเสี่ยง
  - 2.4 ความเสี่ยงในสถานศึกษา
  - 2.5 แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

##### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

คมกฤษ พรหมฉิน (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการสภาวะ หรือ ศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความสามารถในการใช้ ศาสตร์และศิลป์ จูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้เป็นไปตามนโยบายโดยใช้กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลมีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลงานความขัดแย้งในองค์กรของตน

ชนธัญ ดีบเมืองมา (2560) กล่าวถึง ภาวะผู้นำมีความสำคัญคือ ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันตามคุณสมบัติและคุณลักษณะในตัวบุคคล ถ้าผู้นำมีภาวะผู้นำก็สามารถที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมจากผู้ตามด้วยความเต็มใจ เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งในภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ภูมิกร บุนกี้ (2563) ให้นิยามว่า การแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมงาน ให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยอาศัยการใช้ศิลปะในการพูด การกระทำ โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงต่อผู้ร่วมงานในสถานการณต่างๆ เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานไปในทิศทางและวิธีการที่แน่นอน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

Dubrin (1998 อ้างอิงใน ธนิต รัตนศักดิ์ดา, 2565) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Ivancevich and Matteson (2002 อ้างอิงใน ธนิต รัตนศักดิ์ดา, 2565) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

O'Leary (2002 อ้างอิงใน ธนิต รัตนศักดิ์ดา, 2565) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

Yuki (2002 อ้างอิงใน ธนิต รัตนศักดิ์ดา, 2565) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Draft (2005 อ้างอิงใน ธนิต รัตนศักดิ์ดา, 2565) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้กระบวนการชักนำ บุคลากรให้ปฏิบัติตามความต้องการ โดยใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยใช้กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง ตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ในองค์กร เนื่องจากจะทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานทั้งในและนอกองค์กรเชื่อมั่น ศรัทธา รวมพลังให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานความสะดวกในการดูแลให้ความสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการในการบริหาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของ ภาวะผู้นำ ดังนี้

เพ็ญญา ศรีแปลก (2563) กล่าวถึง ภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ทุกระดับในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่มีความสามารถริเริ่ม สร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็น เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงพัฒนาบุคลากร และพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

พงศ์ศรีวัฒน์ (2559 อ้างอิงใน พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์, 2564) ได้ศึกษาความสำคัญของ ภาวะผู้นำต่อองค์กร ซึ่งมีประเด็นดังนี้คือ

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่างๆในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาด ภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน กล่าวคือ องค์กรประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์กร การที่ บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในหน่วยงานหรือองค์กรมักก่อให้เกิด

ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กรมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร

3. ช่วยเพิ่มความชัดเจนให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคลากรทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ

#### บทบาทของผู้นำ

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

ธวัช บุญยฆณี (2560) ได้อธิบายลักษณะบทบาทของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. บทบาทผู้นำในอุดมคติของสังคม เป็นชุดของพฤติกรรมที่สังคมกำหนดคตินิยาม และหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้นำไว้ ให้บุคคลยึดถือปฏิบัติ ทั้งที่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อาทิ กฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด ภาระงานในตำแหน่ง เป็นต้น และที่ไม่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อาทิ ธรรมเนียมปฏิบัติ ข้อห้ามหรือจารีตของสังคม เป็นต้น ทั้งความคาดหวังของบุคคลต่าง ๆ ในสังคม อาทิ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นักวิชาการ เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นทราบว่า สังคมต้องการหรือคาดหวังอะไรจากบทบาทเหล่านั้น

2. บทบาทที่ผู้นำเข้าใจและรับรู้ เป็นชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าใจรับรู้ คิดว่าหรือเชื่อว่าควรจะประพฤติปฏิบัติอะไร แคไหนและอย่างไร ในฐานะที่เป็นผู้นำ บทบาทที่รับรู้ขึ้นอยู่กับ การตีความตามโลกทัศน์ เจตคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ และประสบการณ์ของผู้นำแต่ละบุคคล หากบทบาทที่ผู้นำรับรู้ไม่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดความสับสน

3. บทบาทที่ผู้นำแสดงออกจริงหรือเป็นจริง เป็นชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติหรือกระทำจริง โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคมและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแต่ละคน อาทิ อิทธิพลของฤดูกาล แรงกดดันจากชุมชนบุคลิกภาพจากบุคคล ความสนใจ สภาพร่างกาย เป็นต้น

วีรชาติ วิลาศรี (2561) ได้สรุปว่า ผู้นำควรมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้นำควรเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างดียิ่ง เพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอนอันจะนำไปสู่การดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายเกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดบุคลากรหรือทีมงาน ผู้นำควรเป็นผู้มีความสามารถในการจัดวางตัวบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

3. บทบาทหน้าที่ในการจัดการในองค์กร ได้แก่การจัดวางโครงสร้างของฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถบริหารจัดการองค์กร โดยภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน หมายถึง การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน การให้ความกระจ่างในข้อสงสัยหรือประเด็นปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นต้น

5. บทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. บทบาทหน้าที่ในการรายงาน คือ มีหน้าที่ในการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การบริหารงบประมาณ ได้แก่การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

ลัดดาวรรณ นัตดาเทพ (2563) ได้เสนอบทบาทของผู้นำที่แสดงถึงยุทธวิธีในการที่จะทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร ดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม สนับสนุน เสนอจุดหมายการทำงานให้ข้อเสนอแนะวิธีทำงานและข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา

2. บทบาทการเป็นผู้เสาะหา ผู้ให้ข้อมูล สอบถามหาข้อมูลนำข้อมูลแสดงทรรศนะและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาหรืองานที่ทำ

3. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปได้อย่างดี

4. บทบาทเป็นผู้ชี้แนะ สรุปผล ชี้ประเด็นที่เบี่ยงเบนจากจุดหมาย ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน

5. บทบาทเป็นผู้ให้พลัง กระตุ้นให้กลุ่มเพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น

6. บทบาทเป็นผู้กระตุ้น แสดงความเป็นมิตรความอบอุ่นใจให้กับสมาชิกของกลุ่ม กระตุ้นพวกเขา และให้การยอมรับในการมีส่วนร่วมของพวกเขา

7. บทบาทเป็นผู้ปรองดอง ประสานความคิดเห็นที่เป็นที่ตกลงกันของสมาชิกกลุ่ม และพยายามลดความแตกต่างที่ไม่ลงรอยกัน

8. บทบาทเป็นผู้รักษาประตูปยายามให้มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคน

9. บทบาทเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน เพื่อให้เกิดข้อเสนอแนะในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของกลุ่ม และตรวจสอบความพึงพอใจต่อการทำหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม

10. บทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์กลุ่มเฝ้ามองการทำงานของกลุ่มให้ข้อมูลย้อนกลับถึงสิ่งทีสมาชิกทำกันอยู่และแนวทางการทำหน้าที่ให้ดีขึ้น

11. บทบาทเป็นผู้ตาม กลุ่มทำอะไรก็ทำตามอย่างเป็นมิตร

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำนั้นครอบคลุมไปถึงการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทด้านวิชาการ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาททางด้านข่าวสารข้อมูล บทบาทในการตัดสินใจ บทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรโดยพยายามประสาน และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### **ความสำคัญของภาวะผู้นำ**

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากจะทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานทั้งในและนอกองค์กรเชื่อมั่น ศรัทธา รวมพลังให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานความสะดวกในการดูแลให้ความสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการในการบริหาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

เพ็ญญา ศรีแปลก (2561) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมี

คุณลักษณะที่มีความสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

พงศสวัสดิ์ ราชจันทร์ (2561) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำต่อการดำเนินงาน ซึ่งมีประเด็นดังนี้คือ

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน คือ องค์กรจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายเรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ความเชื่อ เป็นต้น การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในหน่วยงานหรือองค์กรมักก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กรมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือ สามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

พิชชาญาพันธ์ (2561) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การสั่งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบากแต่การสั่งการแล้วบุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร คือ ความมีวุฒิภาวะ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ มีความมั่นใจในตนเอง และนอกจากนี้ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแนวใหม่ พบว่า

การมองการณ์ไกลการสร้างควมไว้วางใจการสร้างทีมงาน การเพิ่มอำนาจปฏิบัติการเป็นแบบอย่างที่ดี ภาวะรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรพึงมีอยู่ในตัวผู้นำ จากทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นกับบุคคลหรือผู้นำในการปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนารมณ์แต่จะมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและความสามารถในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น เราควรนำแนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำมาใช้ตามสภาพการณ์และความเหมาะสมของงาน บุคลากรและลักษณะของหน่วยงานหรือองค์การ

วสันต์ อติศัพท์ (2561) ได้กำหนดคุณลักษณะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction – Setter) ผู้นำทางเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ไปบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งสำหรับในองค์กรของตนเองในระดับท้องถิ่นหรือในระดับชาติ โดยคำนึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวิชาการ เพื่อให้สภาพเทคโนโลยีนั้นมีความเหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขของแต่ละองค์กรหรือแต่ละชุมชน ต้องรู้จักการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) กับสมาชิกในองค์กร รวมถึงผู้ที่มีส่วนเสียกับองค์กร(stakeholders) เพื่อที่ได้ก้าวไปสู่เป้าหมายพร้อม ๆ กัน

2. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้นำทางเทคโนโลยีไปใช้ในกระบวนการเรียนการสอนอย่างจริงจัง สามารถลดการต่อต้านต่อการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเข้าไปมีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ ในระบบการเรียนการสอน

3. เป็นโฆษก (Spokesperson) ผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษา ที่มีความสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตน สามารถเจรจาหรือต่อรองกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือต่อองค์กรภายนอก เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป

4. เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาที่มีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อนำวิสัยทัศน์ของตนไปสู่การปฏิบัติ ต้องรู้จักสอนให้คำปรึกษา คำแนะนำ การสร้างความไว้วางใจ ให้อำนาจแก่ผู้ที่จะร่วมงาน

ธัญญามาส โลจนานนท์ (2561) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ และรูปแบบภาวะผู้นำมีความสำคัญ สำหรับการบริหารจัดการงาน รวมถึงการพัฒนาองค์กร ให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงขององค์กร

รัตติกาล ไชยวุฒิ (2562) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ การแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลในการแสดงบทบาท เพื่อให้บุคคลปฏิบัติให้

ได้ผลตามเจตนารมณ์ของผู้นำได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ และความสามารถ ในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น โดยผู้นำสามารถเลือกแนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำมาใช้ตาม สถานการณ์และความเหมาะสมของงาน บุคลากรและลักษณะขององค์การ และภาวะผู้นำเป็น สิ่งที่ต้องมีในตัวผู้นำเป็นพิเศษ เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเสมือนตัวเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์การ ที่มีทั้งในผู้นำ และผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของ ตนเอง และองค์กรอื่นจนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

ฐาปนา ถิ่นไพศาล (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทำให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพล การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีส่วนทำ ให้เกิดวิสัยทัศน์ต่อองค์การและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดย ทางตรง และทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อีกด้วย

ธูมากร เจตีย์คำ (2562) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ที่ ค้นหาค้นหาข้อมูลของแต่ละบุคคลในหน่วยงานได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จักเข้าใจถึงธรรมชาติพื้นฐานของ บุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้ร่วมงาน และสามารถเผชิญกับปัญหา ต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะ ร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีประสิทธิภาพ

สุขุม จุสณิทธิ (2560) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ว่า ภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญขององค์การ เนื่องจาก ภาวะผู้นำมีผลต่อการบริหารจัดการทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร และการจัดการ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์การ ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุนทร โคตรบรรเทา (2563) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นพฤติกรรมและ กระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลง และละทิ้งความสนใจของตนเอง แล้วมาปฏิบัติตาม เป้าหมายของกลุ่ม โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวน และการกระทำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งคลี่คลายและให้ความหมายแก่ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2563) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างจิต วิญญาณในสถานที่ทำงาน และสุขภาพทางจิตวิญญาณไปยังความยึดมั่นผูกพันในงาน ความ ผูกพันทางจิต การนำการเปลี่ยนแปลงและบริษัทภิบาล

วันขึ้น ทองอยู่ (2563) กล่าวว่า ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์การอีกต่อไป ในขณะที่ใดขณะหนึ่ง หรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Likert (1961) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการนั้นควรมีเทคนิคและทักษะในการจัดการที่ดี และในขณะเดียวกันต้องมีจิตวิทยาในการจัดการเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ มีอิทธิพลในการจูงใจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

Wright and Noe (1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์การแต่ละองค์การ เพราะภาวะผู้นำจะช่วยส่งเสริม สนับสนุนความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ทั้งนี้ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงแค่งานประจำ หรืองานที่ดำเนินตามกรอบเท่านั้น หากแต่รวมรวมถึงการดำเนินงานให้เกิดผลดีต่อองค์กร และการใช้แนวคิดทฤษฎีใหม่ ๆ พัฒนาองค์การ

Bass (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นตัวแปรหรือปัจจัยที่สำคัญ สามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปร หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญที่องค์การ ต้องการการบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงาน ตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยในการบริหารงานนั้นจะประกอบด้วย กระบวนการ 4 อย่าง

1. การวางแผน (Planning) เป็นการหาแนวทางสำหรับการปฏิบัติเพื่อให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่ต้องการด้วยการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ
2. การจัดตั้งองค์การ (Organizing) เป็นการบริหารบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. การนำ (Leading) เป็นการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แก่ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติ ตามด้วยการสร้างแรงจูงใจ ความคาดหวัง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับติดตาม ทบทวน งานที่ได้ทำไปแล้ว โดยดูจากผลย้อนหลัง และเทียบกับเกณฑ์ว่าได้เป็นไปตามแผนงานเพียงใด เป็นการควบคุมให้งานเป็นไปตามที่วางแผนไว้

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยที่สะท้อนการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นสภาวะการณ์ นำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำ มุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากบรรลุผลสำเร็จในงานและผู้นำเชิงปฏิรูปซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคง ซึ่งนักทฤษฎีและนักวิชาการการศึกษาได้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

Senge (1990) ได้อธิบายคุณลักษณะและใช้เกณฑ์การจัดรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างออกไป โดยให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้นำ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ส่วนตัว หรือมีเป้าหมายความหวังความต้องการที่จะเป็นในอนาคต
2. มีแรงมุ่งมั่น ใฝ่ดี ต้องลงมือปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนด
3. มีความมุ่งมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ
4. มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล และยังสามารถแบ่งรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์

ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

4.1 เป็นนักออกแบบ (Designer) หรือเป็นผู้พัฒนา กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย และกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งออกแบบวิธีขั้นตอนและกระบวนการภายในองค์กร

4.2 เป็นผู้ให้บริการหรือคอยช่วยเหลือ (Steward) เปิดรับฟังความคิดเห็นและให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4.3 เป็นครูผู้สอน (Teacher) โดยส่งเสริมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจอย่างเป็นระบบตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่าให้ทำตาม

Maghroori and Rolland (1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจ เพื่อสร้างและนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจและ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร

Dubrin (2007) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสภาวะการณ์นำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กร

อยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานและผู้นำเชิง ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึงคุณลักษณะการใช้อิทธิพลอำนาจศิลปะและความสามารถของผู้บริหารในการแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นหรือสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้มีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 3) การบริหารทรัพยากรในองค์กรและ 4) การสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Senge (1990) ภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำจะต้องมี

1. วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย จะเป็นไปอย่างไรอย่างหนึ่งในอนาคต
2. มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วต้องมีความมุ่งมั่นที่จะลงมือปฏิบัติให้บรรลุต่อผลสำเร็จ

3. มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ

4. ความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุผล โดยแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

- 4.1 นักออกแบบ (Designer) คือ ผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมาย ขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์สามารถมองเห็นโอกาส ที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กร ตลอดจน รูปแบบการผลิต

- 4.2 ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องมีที่พึ่งพิงแก่ผู้ตามเป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยงและมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

- 4.3 เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

Miliken and Yolrath (1991) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การมองภาพกว้างและวิเคราะห์สภาพขององค์กร
2. การสร้างกลยุทธ์
3. การนำไปปฏิบัติ

Nahavandi and Malekzadeh (1993) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม (High-Control Innovator หรือ แบบ HCI) เป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูงแต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การอย่างเข้มงวด ผู้บริหารลักษณะนี้จะมองสิ่งแวดล้อมว่าเป็นโอกาสและเต็มใจที่จะใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าชั้นสูงมาช่วยให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำที่แสวงหากกลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่ม และมีความเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและระดับส่วนงาน เพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรืออุตสาหกรรมใหม่ในส่วนตรงกันข้ามกับคุณสมบัติในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เมื่อเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ภายนอกคือผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่ควบคุมจะมีลักษณะอนุรักษ์นิยมในการบริหารจัดการต่าง ๆ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม (Status Que Guardian) ผู้นำลักษณะนี้ไม่แสวงหาความท้าทายแต่ต้องการที่จะควบคุม โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การไว้ที่ตนเอง และมักปฏิเสธการกระทำใด ๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยง เป็นผู้ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคาม และใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะปกป้อง มิให้องค์การของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากกลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์ แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิม หรือกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้น องค์การที่ดำเนินการภายใต้ผู้นำแบบนี้จึงยากที่จะปรับปรุงพัฒนาให้เป็นผู้นำที่มีผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด เป็นองค์การที่เรียกได้ว่ามีประสิทธิภาพและมีค่าใช้จ่ายต่ำ การดูแลอย่างใกล้ชิดและการใช้วิธีการต่าง ๆ แบบอนุรักษ์นิยมอย่างเข้มงวด มีวัฒนธรรมองค์การที่ถูกกำหนดอย่างชัดเจน ซึ่งทั้งผู้บริหารและพนักงานจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและวิธีการที่เคยปฏิบัติเป็นประจำ การตัดสินใจจะมีลักษณะการรวมศูนย์อำนาจสูง โดยผู้นำจะต้องรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญโดยตรง

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม (Participative Innovator) ผู้นำแบบนี้มุ่งแสวงหาโอกาสความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์การจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะที่เปิดกว้างสูงเน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นภายนอกกว่าเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรได้มากมาย และพร้อมเปิดรับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายและมีแนวโน้มที่จะเลือกกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูงขององค์กรที่บริหารภายใต้ผู้นำแบบนี้เป็นที่รู้จักทั่วไปในฐานะที่มีความเป็นหนึ่งในด้านเทคโนโลยี การริเริ่มสร้างสรรค์ทางการบริหารและการริเริ่มด้านนวัตกรรม การเปิดกว้างและกระจายอำนาจ โดยการตัดสินใจต่าง ๆ จะดำเนินการเบ็ดเสร็จที่ระดับล่างให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงมักกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ดังกล่าว องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นแบบหลวม ๆ แต่มีความอดทนสูงต่อการรับฟังความคิดและวิถีปฏิบัติอันหลากหลายของบุคคลอื่นได้ดี สิ่งที่เป็นจุดร่วมที่สำคัญคือ “อดทนต่อความหลากหลาย” พนักงานขององค์กรจะถูกกระตุ้นและสนับสนุนกระบวนการในการปฏิบัติงานด้วยตนเองและได้รับความมีอิสระในการนำเสนอการตัดสินใจของตน ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่ให้มีส่วนร่วม จึงช่วยบรรเทาความ ร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการพัฒนาปรับปรุงด้านโครงสร้างและเกิดสิ่งริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลผลิต งานบริการและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager หรือแบบ PM) เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ชอบหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยง แต่เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงออกมายอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างขึ้นในองค์กร พนักงานไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน แต่แต่ละคนจะมีอิสระและการปฏิบัติงานประจำจะไม่ถูกวัดในเรื่องมาตรฐานสูงมากนัก เพราะไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรงแก่องค์กร

Dess and Miller (1993) ได้กล่าวว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจเทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคตเป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. การออกแบบองค์กรเป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์กรที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กรบุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมทั้งเข้าใจถึง

กลยุทธ์ต่างๆเพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

Dubin (1998) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวมคุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกันโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูงเช่นความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆจำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆเพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆและผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบเป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่างๆได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1.1 ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน

1.2 การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ

1.3 การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับโดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมี ความแตกต่างในเรื่องของตัวแทนและทักษะสำหรับงานนั้นๆซึ่งบางคนอาจห้ามกระโดดไปมา ระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

1.4 ผู้จัดการที่มีอายุนานมากเท่าใดก็ยิ่งเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา มากขึ้นเท่านั้นเช่นผู้จัดการที่มีอายุ 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มี อายุเพียงแต่ 1 ปี เป็นต้น และยิ่งการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าว มากยิ่งขึ้นเช่นกัน

1.5 ผู้จัดการที่มีอายุนานมากเท่าใดก็ยิ่งเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการ แก้ปัญหามากขึ้นเท่านั้นเช่นผู้จัดการที่มีอายุ 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่า ผู้จัดการที่มีอายุเพียงแต่ 1 ปี เป็นต้นและยิ่งการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะ ดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆการกำหนดกลยุทธ์ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น อาจเปรียบได้กับผู้ที่มีความสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ในทาง ปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องของหลายๆฝ่ายซึ่งเป็นลักษณะของความ เป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆแต่ข้อมูลควรระวังอย่าง หนึ่งก็คืออย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อยซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้

พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้วแล้วมาเป็นหลักกล่าวคือถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไปทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูลณเวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคตจากคำกล่าวที่ว่ากรมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4. วิธีคิดเชิงปฏิวัติได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำทลายสถานการณ์คุณภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่าสร้างสรรค์อนาคตใหม่หลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะคนละยุทธศาสตร์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งแนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าบริการตลาดและแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวมซึ่งสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยตามตัวอย่างต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการเป็นแนวทางการปรับปรุงด้านสมการเชิงมูลค่าของสินค้าหรือบริการอย่างแท้จริงสมการเชิงมูลค่าหมายถึงการพิจารณาว่าบุคคล(ลูกค้า)ต้องจ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมาอีกความหมายของสมการเชิงมูลค่าคือการใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลักหรือหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้นไปในรูปแบบใหม่ตัวอย่างประโยชน์หลักของบัตรเครดิตคือการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับชื่อที่ปรากฏบนบัตรนั้นหมายถึงผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต(เจ้าของบัตร)ในขณะเดียวกันอาจสร้างความมั่นใจในแบบเดียวกันนี้ได้ในรูปแบบอื่นเช่นการพิมพ์ลายนิ้วมือการบันทึกเสียง

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่เป็นวิธีของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุดโดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้ วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า/บริการให้เหมาะกับตลาดสากล(ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก)ราคาสากลไม่สูงมากนักเพื่อทดแทนสินค้า/บริการที่ราคาแพงๆวิธีที่ 2 การผลิตหรือการให้บริการตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าวิธีที่ 3 เพิ่มช่องทางใหม่ในการเข้าถึงลูกค้าเช่นการขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4.3 การปรับของเขตอุตสาหกรรมใหม่ ปรับของเขตอุตสาหกรรมใหม่โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่เช่นการขยับตัวจากอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่นขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาคแล้วเพิ่มระดับชาติและระดับโลกวิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลางหรือเครือข่ายของผู้ขายปัจจัยการผลิตและยังหมายถึงการเปลี่ยนโกดังเป็นร้านค้าเป็นต้นวิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริมเช่นบริการรถจักรยานยนต์จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้า Supermarket อาจบริการขายอาหารร้อนๆสำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจเช่นคำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุดบริการที่ดีที่สุดและวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป องค์กรประกอบของวิสัยทัศน์มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ ลักษณะวิสัยทัศน์ อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียดลักษณะวิสัยทัศน์ อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยง เพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายดาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

Ireland and Hitt (1999) นักวิจัยด้านยุทธศาสตร์แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือทีมงานบริหารสูงสุด จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จับใจขององค์กรได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

2. ความสำคัญของสมรรถนะองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และธำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแก่นสมรรถนะขององค์กรให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทักษะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่มีคุณค่า

4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลัง และร่วมขับเคลื่อนองค์กรทั้งนี้ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ภายใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่

5. การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์เชื่อถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตนทั้งสามารถในการคล้อยใจพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความเป็นจริยธรรมนอกจากนี้ผู้นำยังต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมอย่างหลากหลายอันจะส่งผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

6. การริเริ่มสร้างสรรค์ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผลและควมมีคุณภาพขององค์กรระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ๆที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

Robbins and Coulter (2003) กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย กระบวนการเชิงกลยุทธ์ด้านกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

2. เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์เป็นงานสำคัญของผู้บริหารระดับสูงและทีมงาน เพราะเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กร โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจในสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องพิจารณาว่าเป็นกลยุทธ์ในระดับใด ได้แก่ กลยุทธ์ใน

ระดับองค์กร กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะมีรายละเอียดและขอบเขตการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะเหมือนกันคือ

2.1 พิจารณาปัจจัยนาเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก

2.2 การจับคู่ปัจจัยเพื่อใช้เพื่อนำไปใช้เป็นทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับนั้นมีความแตกต่างกัน ผู้บริหาร จะต้องพิจารณาเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ โดยเทคนิคที่นิยมใช้ มีดังนี้

2.2.1 เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร หลังจากได้วิเคราะห์ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรแล้วและได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในรูปแบบของ (SWOT Analysis) มีเทคนิคที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนี้

2.2.2 แมททริกซ์ทาวส์ (Tows Matrix) เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้าง และค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุดเพราะเป็นการพิจารณาจากการนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประกอบการตัดสินใจ

2.2.3 แมททริกซ์ประเมินกลยุทธ์และตำแหน่ง (The Strategic Position and Action Evaluation Matrix: SPACE Matrix) เป็นเทคนิคในสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้วิเคราะห์ต้องการให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ทางการเงิน การได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถของธุรกิจในอนาคตและความมั่นคงของสภาพแวดล้อม

2.2.4 แมททริกซ์กลุ่มปฏิบัติการบอสตัน (BCG Matrix) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมจากนักวิเคราะห์กลยุทธ์ การใช้เทคนิคนี้จะต้องทราบถึงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งวัดจากยอดขายของธุรกิจเทียบกับยอดขายรวมของกลุ่มแข่งขัน และอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจมาใช้

2.2.5 มททริกซ์กลยุทธ์หลัก (The Grand Strategy Matrix) ในการนำเทคนิคนี้มาใช้จะต้องทราบปัจจัยการเจริญเติบโตของตลาด และปัจจัยในการแข่งขัน

2.3 เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้เน้นการนำปัจจัยทางธุรกิจมาพิจารณา ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1 แมททริกซ์การเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด (Growth–Share Matrix) เป็นวิธีการที่พัฒนามาจาก BCG Matrix จะใช้เทคนิคนี้เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นทางด้านกำไรและการเจริญเติบโตของหน่วยงาน

2.3.2 แมททริกซ์ความดึงดูดทางอุตสาหกรรม–จุดแข็งของธุรกิจ (Industry Attractiveness–Business Strength Matrix) เป็นวิธีการที่ General Electric ได้คิดค้นในบางครั้ง เรียก GE Matrix เนื่องจาก GE เห็นว่าการนำส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราการเติบโตของตลาดมาวิเคราะห์ยังไม่เพียงพอและเหมาะสม ในการใช้เทคนิคนี้จะเน้นที่การวิเคราะห์ ความดึงดูดทางอุตสาหกรรมและจุดแข็งของธุรกิจ โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจภายนอก (Critical External Factors: CEF) ซึ่งเป็นสิ่งที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้ และปัจจัยภายในที่ธุรกิจควรดำเนินการเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ (Critical Success Factors: CSF)

2.3.3 แมททริกซ์วงจรชีวิตตลาด–จุดแข็งในการแข่งขัน (The Market Life Cycle–Competitive Strength Matrix) เป็นการสร้างทางเลือกโดยพิจารณาจากวงจรชีวิตตลาด โดยพิจารณาขนาดของปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตของตลาด ได้แก่ ยอดขายและกำไร และพิจารณาระดับของจุดแข็งในการแข่งขัน

2.4 เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นวิธีการที่ยึดหลักการสร้างคุณค่าของบริษัทและธุรกิจในสายตาลูกค้า (Customer Value) ซึ่งค่านิยมพื้นฐานของลูกค้า มี 3 ประการคือ ต้องการสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า ถูกกว่า และรวดเร็วกว่า ทั้งนี้การที่จะผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้คุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการนั้นจะเป็นผลมาจากห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) คือ คุณค่าของสินค้าหรือบริการเป็นผลมาจากกิจกรรมย่อย ๆ หลายกิจกรรม ทั้งกิจกรรมพื้นฐานในการผลิตและกิจกรรมสนับสนุนการผลิต ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้จะต้องพิจารณาในส่วนของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยพิจารณาว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไร ทั้งนี้ต้องทำการจำแนกว่าในแต่ละหน้าที่ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเมื่อประเมินแล้วจะต้องมาพิจารณาร่วมกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ จะเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์และองค์กร

Hitt, Duane and Hoskisson (2006) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์
2. พฤติการณ์ที่กล้าหาญและอ้างไว้
3. การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
5. ให้ความสำคัญกับจริยธรรมธรรมเนียมปฏิบัติ
6. แสดงให้เห็นการควบคุมองค์กรที่สมดุล
7. มีความสามารถในการพยากรณ์
8. มอบอำนาจให้ผู้อื่นในการสร้างสรรค์กลยุทธ์

Addir (2010) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรทุกขนาด ทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนเองลงสู่การปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีบทบาท 2 ด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ

1. บทบาทฐานะเป็นผู้วางแผนออกหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร
2. บทบาทฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญและต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาท

Wheelen and Hunger (2012) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายสู่การปฏิบัติ (Put into action) โดยผ่านการจัดทำโครงการ (Program) การจัดงบประมาณ (Budget) และระเบียบวิธีการปฏิบัติ

### **การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ สรุปเป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เป็นตัวแปรในการวิจัย ตามแนวคิดของนักวิชาการ จากหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ

องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ที่ได้จากการแนวคิดของนักวิชาการ เพื่อให้เห็น ภาพองค์ประกอบหลักที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการทั้ง 10 ท่าน สรุปเป็นข้อมูลตามตาราง ดังนี้ หมายเลขอ้างอิงในตาราง

1. Senge (1990 อ้างอิงใน ซาฟีนี่ะ แอหลัง, 2561)
2. Miliken and Olrath (1991 อ้างอิงใน ซาฟีนี่ะ แอหลัง, 2561)
3. Nahavandi and Malekzadeh (1993 อ้างอิงใน เมธี ศรีโยธา, 2565)
4. Dess and Miller (1993 อ้างอิงใน เมธี ศรีโยธา, 2565)
5. Dubrin (1998 อ้างอิงใน เมธี ศรีโยธา, 2565)
6. Ireland and Hitt (1999 อ้างอิงใน เมธี ศรีโยธา, 2565)
7. Robbins and Coulter (2003 อ้างอิงใน เมธี ศรีโยธา, 2565)
8. Hitt, Duane and Hoskisson (2006 อ้างอิงใน เมธี ศรีโยธา, 2565)
9. Adair (2010 อ้างอิงใน ซาฟีนี่ะ แอหลัง, 2561)
10. Wheelen and Hunger (2012 อ้างอิงใน เมธี ศรีโยธา, 2565)

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	นักการศึกษา										รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	✓	✓	✓				✓	✓			*5
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร				✓		✓	✓				3
3. การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ				✓			✓			✓	3
4. การควบคุมและประเมิน กลยุทธ์							✓	✓	✓		3
5. ความคิดความเข้าใจในระดับสูง	✓	✓	✓	✓			✓				*5
6. การคาดการณ์และการกำหนด อนาคต	✓			✓	✓			✓			4
7. วิธีคิดเชิงปฏิบัติ					✓						1
8. วัฒนธรรมขององค์กร			✓	✓		✓					3
9. ยึดมั่นแนวปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม						✓					1

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	นักการศึกษา										รวม	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
10. การบริหารทรัพยากร ในองค์กร			✓	✓	✓	✓	✓	✓				*6
11. รักษาจุดเด่นของ องค์กร						✓						1
12. รับผิดชอบในการสร้างและ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร							✓			✓		2
13. จูงใจให้บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ			✓	✓		✓						3
14. การสร้างความมี ประสิทธิภาพในองค์กร			✓	✓		✓	✓	✓				*5
15. มีสมรรถนะหลัก			✓									1
16. กำหนดวิสัยทัศน์						✓	✓	✓	✓			4
17. มุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้เกิด ความชำนาญ	✓				✓							2

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีประเด็นที่ น่าสนใจและมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ให้นิยามแตกต่างกันออกไป สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
2. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง
3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร
4. ด้านการสร้างความมีประสิทธิภาพในองค์กร

## 1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

Certo (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เทคนิคการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกรวมหลายวิธี ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค

Yukl (1998) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ทิศทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในอนาคต ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

Kinicki and Williams (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อองค์กรเพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น

Wheelen (2012) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการกำหนดกลยุทธ์หมายถึงการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆมาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรโดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กรตั้งแต่กลยุทธ์องค์กรกลยุทธ์ทางธุรกิจกลยุทธ์หน้าที่และมีการปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการบรรลุ ประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ถึงแม้ว่าการกำหนดกลยุทธ์หรือการสร้างกลยุทธ์จะเป็นงานที่ยากและต้องเป็นไปตาม

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องอาศัยคุณลักษณะหรือความสามารถเฉพาะของผู้บริหารในการดำเนินการ ผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติให้ได้เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ปกรณ์ ปรียากร (2562) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกที่สามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ประกอบด้วยแผน 3 ระดับ คือยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรโดยรวมซึ่งเรียกว่า Corporate Level กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานย่อย หรือระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับ Business – Level และแผนระดับปฏิบัติการ หรือ Operational – Level โดยแผนกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะความเชื่อมโยงของเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น หากการกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและเชื่อมโยงกัน จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามที่องค์กรวางไว้

กรรณิกา บัวทองเรือง (2563) การกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตขององค์กร โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย
6. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

พัสสรณ์ วิวรรณมงคล (2565) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของหน่วยงานและการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงาน ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ เพื่อตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

ทัศนีย์ กำเนิดสิงห์ (2565) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จาก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วยซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

วุฒิสาร ตันไชย (2565) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร คือ การเลือกวิธีการดำเนินงานที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากการศึกษาและประเมินสภาพแวดล้อมนำมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรเลือกกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ แนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์ มีดังนี้

1. กลยุทธ์ต้องสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกได้
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์จะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจและเป้าประสงค์
6. กลยุทธ์จะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานจริง

สามารถสรุปได้ว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์นั้นในการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ และบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล มีการบริหารจัดการข้อมูล ประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสารมาพัฒนางาน นำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของสถานศึกษามาพิจารณา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน โดยนำข้อมูลจากการทำงานของสถานศึกษาในปีที่ผ่านมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน

## 2. ด้านความคิดความเข้าใจในชั้นสูง

คูบริน (Dubrin, 2004) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่ได้เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิริยากับสภาพแวดล้อมเรียกว่า การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ

ได้ ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ผู้นำที่มีความเข้าใจระดับสูง จะมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์สามารถกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ได้มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถนำมากำหนดเป็นทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา มีความสามารถคิดเชิงสร้างสรรค์ขยายความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม มีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานได้ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา แบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้

บุญขวัญ (2561) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้ลึกซึ้ง และความเข้าใจในระดับที่สูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาขององค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2562) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความรู้ลึกซึ้ง และความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2564) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง คือ การประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการกำหนดนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีคิดเชิงระบบ แบบองค์รวมที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

กมลพร ทองธิยะ (2565) ได้กล่าวว่า ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (Higher-Order Thinking) เป็นความสามารถทางสติปัญญาของบุคคล ในการแสวงหาข้อมูลโดยใช้การคิดในหลายขั้นตอน ต้องอาศัยการคิดขั้นพื้นฐาน การเชื่อมโยงและการให้เหตุผล ในการจัด

กระทำข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการคิดที่มีความยืดหยุ่นมองเห็นได้หลากหลายแง่มุม ซึ่งอาจทำให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ นวัตกรรมใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อตนเองสังคม และประเทศชาติเมื่อผู้คนในยุค New Normal มีการคิดขั้นสูง จะส่งผลให้การดำเนินวิถีชีวิตในสังคมเป็นไปด้วยความสงบ ผู้คนรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี ไม่ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยอารมณ์ แต่จะใช้เหตุผลในการคิดที่มากขึ้น มีการคิดที่ยืดหยุ่นในหลากหลายมิติ และเคารพความคิดของผู้อื่นในสังคม

ความคิดความเข้าใจในระดับสูง แบ่งเป็น 4 ประเภทตามลักษณะการคิด ซึ่งแต่ละประเภทจะเป็นการคิดที่ซับซ้อน ต้องใช้การคิดขั้นพื้นฐานเป็นองค์ประกอบ มีการคิดอย่างเป็นระบบ ละเอียดและลึกซึ้งได้แก่

1. การคิดวิจารณ์ญาณ (Critical Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิดโดยใช้เหตุผล พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมีการค้นคว้าข้อมูล หลักฐาน วิเคราะห์และถ่วงถ่วงข้อมูลนั้นว่าเป็นข้อเท็จจริงหรือเป็นเพียงความคิดเห็นของคุณคิด พิจารณาแหล่งข้อมูลและความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างรอบคอบ ว่าควรเชื่อสิ่งใดและควรทำสิ่งใด ผู้ที่มีการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลและความรู้ เป็นผู้มีเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น สามารถวิพากษ์และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล

2. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเลือกทางเลือก โดยผ่านการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ พิจารณาและประเมินข้อมูล อาจมีการคาดการณ์มาประกอบการตัดสินใจ แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด การตัดสินใจที่ดีจะต้องพิจารณาประเด็นในการเลือกให้ชัดเจน รวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจอย่างครอบคลุม พยายามมองประเด็นในหลายด้าน พิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจเมื่อได้ค้นพบทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดแล้ว จึงก่อให้เกิดการตัดสินใจได้อย่างสมเหตุสมผล

3. การแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้น ให้เป็นไปตามสิ่งที่คาดหวัง โดยใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคคล ในการหาแนวทางปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวัง มีกระบวนการคิดอย่างมีระบบ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัญหา ทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นรวบรวมข้อมูลและหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหา พิจารณาอย่างไตร่ตรองและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่คิดว่าเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งแนวทางในการแก้ปัญหาของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์และความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences)

4. การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่และหลากหลายจากเดิม เป็นการคิดที่ไม่ยึดติดแบบเก่าและมีความยืดหยุ่นในการคิดแตกต่าง การคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดที่มีประโยชน์และมีคุณค่า มีการประยุกต์ใช้ความรู้หรือหลักการได้อย่างรอบคอบและมีความถูกต้อง จนนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่ ต่อยอดกลายเป็นนวัตกรรมที่มีประโยชน์และสามารถใช้งานได้จริงในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ความคิดสร้างสรรค์มี 4 ลักษณะดังนี้

4.1 ความคิดริเริ่ม (Originality) คือ การคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาหรือความคิดเดิม

4.2 ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) คือ การคิดหาคำตอบได้หลายแง่หลายมุมมีความหลากหลาย

4.3 ความคิดคล่อง (Fluency) คือ การคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว รวดไว และได้ความคิดมากที่สุดในเวลาที่จำกัด

4.4 ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) คือ การคิดในรายละเอียด เพื่อให้ความคิดหลักสมบูรณ์ขึ้นการคิดขั้นสูงทั้ง 4 ประเภทข้างต้น เมื่อพิจารณาและทำความเข้าใจจะพบว่า การคิดแต่ละประเภทมีจุดเด่นและลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน แต่ในสถานการณ์หนึ่งการใช้ความคิดเพียงประเภทเดียวอาจไม่สามารถค้นหาคำตอบหรือวิธีการแก้สถานการณ์ปัญหานั้นได้ ดังนั้นการพัฒนาการคิดขั้นสูงควรพัฒนาการคิดทั้ง 4 ประเภทผสมผสานบูรณาการควบคู่กันไป

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการคิดวิเคราะห์ แยกองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ ความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

### 3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร

Dessler (1997) กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรอันทรงคุณค่าขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรที่ตั้งไว้

Dwivedula (2019) ได้กล่าวว่า เป็นการจัดการระบบนโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเพื่อให้บรรลุผลส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กรด้วยอิทธิพลทางเทคโนโลยีสังคมและเศรษฐกิจที่มีต่อองค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2561) กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารขององค์กรต้องรวบรวมศาสตร์และศิลป์ ไปจนถึงกลยุทธ์ ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเข้าทำงานในองค์กร พร้อมการดูแลเอาใจใส่พัฒนา ให้บุคลากรได้เพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถร่วมกับการมีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี รวมถึงความพยายามในการหาวิธีที่จะทำให้บุคลากรที่ต้องพ้นสภาพจากการเป็นสมาชิกขององค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมต่อไปอย่างมีความสุข การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในการช่วยสร้างความเจริญเติบโต มั่นคงให้แก่องค์กร ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรใส่ใจที่จะเสริมทักษะความรู้ความสามารถ เสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง และยังช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ สร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดแก่องค์กร และยังส่งผลต่อสภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

อิสระ สุขสานต์ (2561) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตามนโยบายขององค์กร การสรรหาคัดเลือกพนักงาน รวมถึงการลงทุนสร้างทุนมนุษย์เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับองค์กร ดังเช่นการฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้พนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงกับธุรกิจในปัจจุบัน ตลอดจนการให้ผลตอบแทนและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ศิวพร วิยะวงศ์ (2564) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรเป็นหัวใจหลักที่จะขับเคลื่อนองค์กร การวางกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ อีกทั้งเพื่อการดูแลบุคลากรให้ยังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีความสมดุลทั้งการทำงานและการใช้ชีวิต ตั้งแต่วันแรกที่ทำงานไปจนวันสุดท้ายของการทำงาน ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นทั้งองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็ตาม ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรในองค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์และ

กระบวนการจัดการบุคลากรในองค์กรในด้านต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนได้ ประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อความสำเร็จขององค์กรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามนโยบายขององค์กร

#### 4. ด้านสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร

Millet (1954) ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้มนุษย์เกิดความพอใจและได้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานเหล่านั้น ซึ่งความพอใจในการบริการสามารถพิจารณาได้จาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service)

Simon (1960) ประสิทธิภาพ ในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ดูได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ซึ่งสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า แต่หากเป็นระบบการทำงานของภาครัฐ ต้องนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย

Grosvenor E Plowman and EPeterson (1989) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Emerson Harrington องค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อ คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้น จะต้องเปลี่ยนไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้กำไรมากที่สุด

ณัฐธัญ ถนอม (2561) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อมพยายามทุ่มเทอย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่วด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลารวดเร็วถูกต้องมีคุณภาพ และมาตรฐานซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต้องเกิดจาก

ความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กร

ติน ประชัญพฤทธิ (2561) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นคือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุดิบบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความเร็ว และความราบเรียบ

สมใจ ลักษณะ (2562) ประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดจากบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสม ในองค์กร บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้าง ผลงาน เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งการบริหารบุคลากรจะเป็นต้นทาง สำคัญของการสรรหาให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่พึงปรารถนา ดังนี้

#### 1. ความสามารถด้านความรู้ความคิด

1.1 ความรู้ความสามารถจากการศึกษาที่จะเป็นพื้นฐานการทำงาน

1.2 ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ทั้งการพูด ฟัง อ่าน เขียน

อย่างมี มาตรฐาน

1.3 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วิจัย

1.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

1.5 ความสามารถในการศึกษาวิจัยและค้นหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ด้วย

ตนเอง

1.6 ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.7 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

#### 2. ความสามารถทางกระบวนการปฏิบัติงาน

2.1 ความสามารถทางการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่จะทำงานใน

องค์กร

2.2 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นกลุ่ม

2.4 ความสามารถในการประสานงาน

2.5 ความสามารถในการวางแผน

2.6 ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์

### 3. คุณลักษณะทางด้านจิตใจ

3.1 มีจริยธรรมพื้นฐาน

3.2 มีความรับผิดชอบ

3.3 มีความเป็นระเบียบวินัย

3.4 มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3.5 มีการปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

ภวนัย เกษบุญชู (2563) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลด ขั้นตอน และเกิดความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

นลพรธรรณ บุญฤทธิ์ (2565) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จ โดย คำนึงถึงความถูกต้องรวดเร็วของงาน ความประหยัด ความยุติธรรม และความเสมอภาค รวมถึงปริมาณ ผลงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

สามารถสรุปได้ว่า การสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม คุ่มค่า ประหยัด เกิดการสูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร อีกทั้งยังสามารถลดขั้นตอนการทำงานให้มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยงแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงาน เปรียบเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกถือเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจส่งผลทางลบซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กร ดังที่มิ้นกวีวิชาการได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้หลายท่าน ดังนี้

ดร. สุนทรายุทธ (2560) กล่าวว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

กระทรวงการคลัง (2562) กำหนดความหมายของความเสี่ยง (Risk) ว่าหมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2562) ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ว่า หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามภารกิจหลักของส่วนราชการและแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

สรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

## 2. ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการดำเนินงานทุกหน่วยงานจะต้องมีความเสี่ยงว่าในการทำงานจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพราะความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอน หรือโอกาสที่เหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้น และมีผลให้โครงการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงจึงมีความสำคัญ และเป็นภารกิจสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ดังที่

ดร. สุนทรายุทธ (2562) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง จะต้องดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยเฉพาะที่จะเกี่ยวข้องกับการควบคุม เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายนั้นจะต้องเน้น คือ 1) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) 2) การควบคุมภายใน (Internal Control) 3) การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) มีรายละเอียดดังนี้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญในการนำมาบริหารองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กร โดยมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การตรวจสอบภายใน 2) การควบคุมภายใน 3) การบริหารจัดการความเสี่ยง ทุกคนใน

องค์กรจะต้องร่วมมือและจะต้องมีความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น สามารถวิเคราะห์ แยกแยะ ประเมิน และระมัดระวังความเสี่ยงในหน้าที่ของตนเองได้ เป็นต้น

### 3. ประเภทของความเสี่ยง

การจำแนกประเภทของความเสี่ยงนั้นมีนักวิชาการและหน่วยงานจำแนกความเสี่ยง ออกเป็นข้อที่แตกต่างกัน ดังนี้

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2564) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงออก ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ คือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วสามารถวัดค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเงินได้

2. ความเสี่ยงที่ไม่สามารถวัดมูลค่าเป็นตัวเงินได้ เป็นความเสี่ยงที่เหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วไม่สามารถประเมินค่าความเสียหายได้

3. ความเสี่ยงที่ผันแปรได้ เป็นความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความเสี่ยงที่ผันแปรไม่ได้หรือเรียกว่าความเสี่ยงที่คงที่

5. ความเสี่ยงพื้นฐาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก

6. ความเสี่ยงจำเพาะเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับคนเฉพาะกลุ่ม

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (2564) ได้แบ่งประเภทของความเสี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย

กระทรวงการคลัง (2562) ได้กำหนดประเภทความเสี่ยง ออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนการบริหาร ดำเนินงานและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรร การติดตาม

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน มีความหมายครอบคลุมกระบวนการภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การควบคุม การจูงใจ การติดตามผลงาน การคัดเลือกบุคคลให้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นความเสี่ยงที่สำคัญเกี่ยวกับการควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานการเงิน งบประมาณ การจัดสรร การควบคุม ตรวจสอบรายจ่าย การจัดหาแหล่งเงินทุน ทรัพยากร พัสดุ และความถูกต้องตรวจสอบได้

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบพระราชบัญญัติ

5. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่ปลอดภัยในสถานศึกษา จะต้องมีการดูแล รักษาความปลอดภัยของนักเรียน ความปลอดภัย วัสดุอุปกรณ์สนามเด็กเล่น ห้องปฏิบัติการ

6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความเชื่อถือขององค์กร

#### 4. ความเสี่ยงในสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยเคลมสัน (2554 อ้างอิงใน สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ และคณะ, 2560) แบ่งความเสี่ยงทางการศึกษาออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่สมบูรณ์และคะแนนในระดับชั้นพื้นฐาน

2. ความเสี่ยงทางด้านเสถียรภาพทางการศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถในการดูแลนักเรียนในโรงเรียนการแลกเปลี่ยนในการให้บริการทางการศึกษา การมอบหมายหน้าที่

3. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางวิชาการ การทำการบ้านน้อยหรือไม่มีทำการบ้าน การไม่แจ้งของการเป็นอยู่ของนักเรียน

4. ความเสี่ยงด้านข้อตกลงทางสังคม การให้ความร่วมมือปฏิบัติงานโรงเรียนต่อการสนับสนุนจากผู้มีฐานะทางสังคมน้อย

5. ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางด้านจิตวิทยา ประกอบด้วย ความไม่สนใจข้อผูกมัดในโรงเรียนและความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนต่ำความรู้สึกไม่ชอบเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ดร. สุนทรายุทธ (2560) กล่าวถึงความเสี่ยงในสถานศึกษาว่า โดยจำแนกความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Categories of Risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดองค์กร ขนาดองค์กร จะเป็นตัวชี้วัดโอกาสจะเกิดความเสียหาย กล่าวคือโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีนักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการย่อมยุ่งยากมากขึ้นด้วย

- 1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน สถานศึกษาที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อนและละเอียดอ่อนยุ่งยาก ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่า
- 1.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายใน
- 1.4 ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการผิดพลาดได้
- 1.5 ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร
- 1.6 ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร
- 1.7 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยนแปลง
- 1.8 ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาด
- 1.9 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีการติดตามงาน
- 1.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์กร มีผลกระทบจากอิทธิพลจากภายนอก

2. ความเสี่ยงโดยเฉพาะด้าน (Specific Risk Areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงนี้ จะมุ่งประเด็นที่เน้นความเสี่ยงเฉพาะด้านหรือความเสี่ยงภายในของสถานศึกษา ได้แก่

- 2.1 โครงสร้างนโยบายของสถานศึกษา
- 2.2 ผลผลิตและการบริการ
- 2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.4 การบริหารการเงิน
- 2.5 การบริหารสินทรัพย์
- 2.6 การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) ประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร สภาพการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก

ระบบงานภายในขององค์กรหรือกระบวนการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากรหรือ ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาด ประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่นการประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำ รายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

สรุปได้ว่าความเสี่ยงของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ออกไป ซึ่งแบ่งออกเป็น ความเสี่ยงโดยทั่วไป และความเสี่ยงโดยเฉพาะด้าน ซึ่งแต่ละด้าน สามารถทำให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานได้หากแก้ไขหรือดำเนินการไม่ดีพอ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจใน ภาพรวมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและ สภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายใน ขององค์กร/กระบวนการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้บุคลากรและความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและ การเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อ สถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณ การงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาด การจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการ บริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการผิดกฎหมาย การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

### 5. แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง และให้แนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ดังนี้

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2561) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบติดตามและควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุทธิวรรณ ตันศิริจนาวงศ์ และคณะ (2560) นิยามความหมายของ การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ มีการระบุความเสี่ยงที่มีการประเมินความเสี่ยง ผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น รวมทั้งมีการตอบสนองความเสี่ยง

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2561) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรทั้งหมดทุกระดับได้ร่วมกันกำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยผู้บริหาร และบุคลากรในระดับต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งร่วมกันการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2562) กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดขึ้นให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2562) ได้ให้ความหมายการบริหารความเสี่ยง (risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ลดโอกาสของการสูญเสีย ซึ่งมา

จากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ มีการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร มีการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเลือกใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

### **บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 รับผิดชอบบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 153 โรงเรียน จากการศึกษารายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 มีผลการติดตาม ประเมินการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอก ที่ผ่านมานับว่าประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3, 2565) ในภาพรวมสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูง จะมีการจัดการความเสี่ยงต่ำ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวง ศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมและประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2560 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2561 โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
  2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
  3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
  5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
  9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
  11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
  12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 153 โรงเรียน จากการศึกษารายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 มีผลการติดตาม ประเมินการบริหารจัดการ

การศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งภายในและ ภายนอก

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีความซับซ้อนเนื่องจากมีพื้นที่รับผิดชอบถึง 4,893 ตารางกิโลเมตร ลักษณะภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา ป่าไม้ และเป็นเขตชายแดน ซึ่งมีอาณาเขตติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐแห่ง สหภาพเมียนมาเป็นแนวยาวกว่า 100 กิโลเมตร จากอำเภอฝาง อำเภอแม่อาย อำเภอเชียง ดาว จนถึงอำเภอเวียงแหง

การคมนาคมและการติดต่อระหว่างสถานศึกษาเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากสถานศึกษาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ห่างไกล โดยสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ห่าง จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ที่ไกลที่สุดมีระยะทางเกือบ 200 กิโลเมตร และมีสถานศึกษาที่ตั้งอยู่บนภูเขาสูงอีกจำนวนมาก

ผู้รับบริการประกอบไปด้วยผู้คนหลากหลายเผ่าพันธุ์ มีความแตกต่างทางด้าน วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี สังคม และภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร และจำนวนหนึ่งยังเป็น ผู้อพยพจากประเทศเพื่อนบ้านที่เข้ามาขายแรงงาน ทำให้มีเด็กวัยเรียนจำนวนมากที่ไม่มี เอกสารทางทะเบียนราษฎร ส่งผลกระทบต่อการให้บริการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้มี ความยุ่งยากและซับซ้อน จากสภาพภูมิประเทศซึ่งอยู่ในพื้นที่ภูเขาสูง ทุรกันดาร มีความเสี่ยง ในหลาย ๆ ด้าน ส่งผลให้ผู้เรียนจำนวนหนึ่งซึ่งเข้าเรียนในสถานศึกษาที่อยู่ห่างไกลจากชุมชนของ ตนไม่สะดวกต่อการเดินทางไป-กลับในวันเดียว ต้องเข้าพักนอนในสถานศึกษา ซึ่งต้องเป็นครูระ จัดหาที่พักให้ตามสภาพความขาดแคลนในรูปแบบของโรงเรียนพักนอน จำนวน 13 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน 2565) ทั้งนี้ เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาแก่เด็กใน พื้นที่ ให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ

รายงานผลการดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผลนโยบาย เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา คุณภาพการศึกษา ด้วย “A I T C Model” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 รอบ 6 เดือน เป็นการ สรุปลงผลการดำเนินงานตามโมเดลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ซึ่งประกอบด้วยจุดเน้น จำนวน 4 ด้าน หรือ A I T C ดังนี้

A: Area Based Management คือ ใช้พื้นที่เป็นฐานการพัฒนา

I: Innovation คือ สร้างนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนางาน

T: Technology คือ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

C: Cross-Cultural Awareness คือ ตระหนักรู้ เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างที่หลากหลายทางพหุวัฒนธรรมสู่การรักถิ่นฐานผูกพันบ้านเกิดโดยการดำเนินการมีเป้าหมายในการพัฒนาตามเป้าประสงค์หลัก 4 ด้าน หรือ 4Qs ดังนี้

Q1 สำนักงานเขตพื้นที่คุณภาพ (Quality Office): หนึ่งกลุ่มภารกิจ หนึ่งนวัตกรรมบริการ

Q2 โรงเรียนคุณภาพ (Quality Schools): หนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรมบริหาร

Q3 ห้องเรียนคุณภาพ (Quality Classrooms): หนึ่งห้องเรียน หนึ่งนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

Q4 นักเรียนคุณภาพ (Quality Students): หนึ่งนักเรียน หนึ่งศิลปะ หนึ่งดนตรี หนึ่งกีฬา หนึ่งอาชีพ

โดยการดำเนินการขับเคลื่อนการดำเนินงานตาม A I T C Model สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ได้ใช้หลักการบริหาร “เสือ 5 ดาว” และ “แนวทางการขับเคลื่อน 3 ทำ” ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาให้สนองต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ที่ได้กำหนดไว้ว่า “สร้างโอกาส และความเสมอภาค พัฒนาคุณภาพทางการศึกษา เสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียน บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อวิถีชีวิตที่มีความสุข”

จากการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้เกิดการพัฒนาตามเป้าประสงค์หลัก 4 ด้าน (4Qs) คือ ด้านสำนักงานเขตพื้นที่คุณภาพ (Quality Office) : Q1 มีการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ มีผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับคุณภาพดีมาก โดยได้คะแนนเฉลี่ยรวม 7 ตัวชี้วัดเท่ากับ 3.86 คะแนน มีผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ในระดับคุณภาพดีมาก โดยได้คะแนนระดับคุณภาพรวม 3 มาตรฐาน 4 คะแนน และมีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เท่ากับ 96.53 คะแนน อยู่ในระดับ AA

ด้านโรงเรียนคุณภาพ (Quality Schools): Q2 มีการส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการ การศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัด เช่น จัดทำโครงการให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากร ทางการศึกษา ได้รับการอบรมพัฒนางาน (PA) และการขอมีการขอเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น มี การบริหารอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เพียงพอต่อการบริหาร จัดการศึกษา ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ในด้านความ ปลอดภัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดสามารถ ดำเนินการตามแนวทางการรับมือป้องกันภัยคุกคามต่าง ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโรงเรียนมีการจัดตั้งศูนย์ความปลอดภัยในระดับสถานศึกษาทุกโรงเรียน ส่งผลให้นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือประชาชนทั่วไป สามารถเข้าถึงระบบ MOE Safety Center ได้ทุกคน

ด้านห้องเรียนคุณภาพ (Quality Classrooms) : Q3 มีการส่งเสริมให้มีการนิเทศ ติดตามการจัดการเรียนการสอนของครูทุกห้องเรียนผ่านระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้ครูมีทักษะในการจัดการเรียนรู้ มีการจัดทำระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดทำบอร์ดให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ไว้ในห้องเรียน เช่น ความรู้ด้านการใช้สอย การฝึก ทักษะ การช่วยชีวิตขั้นพื้นฐาน (CPR) เป็นต้น ส่งผลให้ห้องเรียนของโรงเรียนในสังกัดมีบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ด้านนักเรียนคุณภาพ (Quality Students) : Q4 มีการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการ เรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถทั้งด้านวิชาการ ศิลปะ ดนตรี กีฬา และทักษะ ทางอาชีพ โดยนักเรียนในสังกัดมีผลการประเมินในด้านต่าง ๆ ในปีการศึกษา 2565 ดังนี้

ผลการประเมินนักเรียนระดับปฐมวัย ปีการศึกษา 2565 ทั้งในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นอนุบาลปีที่ 3 มีพัฒนาการผ่านเกณฑ์ระดับคุณภาพดี คิดเป็นร้อยละ 90.00 ขึ้นไปทุก ด้าน โดยมีผลการประเมินพัฒนาการที่ผ่านเกณฑ์ในระดับคุณภาพดี ของนักเรียนในทุกชั้น เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ พัฒนาการด้านร่างกาย อันดับที่ 2 คือ พัฒนา ด้านอารมณ์-จิตใจ อันดับที่ 3 คือ พัฒนาการด้านสังคม และอันดับที่ 4 คือ พัฒนาการด้าน สติปัญญา ตามลำดับ

ผลการประเมินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2565 ตามเกณฑ์การคำนวณช่วงระดับคะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2565 โดยภาพรวมของทุกระดับชั้นมีคุณภาพอยู่ในระดับ พอใช้

ผลการประเมินความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียน (RT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ปีการศึกษา 2565 มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละความสามารถทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ความสามารถด้านการอ่านออกเสียงและความสามารถด้านการอ่านรู้เรื่อง อยู่ในระดับ ดี

ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) สำหรับนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2565 มีผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการประเมินทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคณิตศาสตร์และด้านภาษาไทย อยู่ในระดับ ดี

ผลการแข่งขันการแข่งขันเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการฯ ระดับภาค ปีการศึกษา 2565(การแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีผลการแข่งขันชนะเลิศ จำนวน 10 รายการ, รองชนะเลิศอันดับ 1 จำนวน 13 รายการ, รองชนะเลิศอันดับ 2 จำนวน 16 รายการ, ได้รับเหรียญทอง จำนวน 137 เหรียญ, ได้รับเหรียญเงิน จำนวน 45 เหรียญ ได้รับเหรียญทองแดงจำนวน 27 เหรียญ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกศรา สิทธิแก้ว (2560) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 2) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อรายการ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรในองค์การตามวิจัยนี้ คือ การที่ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานในแต่ละส่วนได้เหมาะสมและมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนครูในการปรับปรุงและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการมอบหมายบุคลากรในการทำหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการวางแผนการใช้

อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมปลูกจิตสำนึกในการทำงานให้กับครูทุกคนในสถานศึกษา

กิตติภักดิ์ รัตตานุสรณ์ (2561) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก

พระเจษฎา ญาณิสฺสโร (บุญมาทศ) (2561) ได้ทำการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 3) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับ ความเสี่ยงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารวิชาการ และด้านบริหารทั่วไป ตามลำดับ แนวทางทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 ที่ได้จากการวิจัยสามารถสรุปและนำเสนอเป็นรายชื่อได้ดังนี้ 1) ต้องจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1.1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน 1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ 1.3) ระบุความเสี่ยง 1.4) ประเมินความเสี่ยง 1.5) ตอบสนองความเสี่ยง 1.6) กำหนดกิจกรรมควบคุม 1.7) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 1.8) ติดตามผลและรายงาน 2) ต้องสนับสนุนครูให้มีความรู้ความเข้าใจในการตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับการประเมินจากภายนอกต่อไป 3) ต้องมีการจัดทำแผนปรับปรุงหลักสูตร และปรับกระบวนการเรียนการสอนให้บุคลากรตลอดจนมีการนิเทศและติดตาม

ขวัญแก้ว จันทรรัตน์ และตรีชัยภูมิ ตรีตรีศวรร (2562) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบ

การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบอยู่ในระดับมาก ซึ่งความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบตามวิจัยนี้ คือ เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการขององค์กร อันเนื่องมาจากการดำเนินการทางด้านกฎ ระเบียบ ที่ผิดพลาดและคลาดเคลื่อนจากบทบัญญัติที่กำหนดตามกฎหมายความเสียหายด้านกลยุทธ์

ณัฐธินิชา สังข์ศิลป์เลิศ และศรุตติพงศ์ ภู่วัชรวรานนท์ (2564) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การประเมินศักยภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนความสามารถการจัดการธุรกิจชุมชนรอบอุทยานประวัติศาสตร์ศรีเทพ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อันสนับสนุนความสามารถการจัดการธุรกิจชุมชนรอบอุทยานประวัติศาสตร์ศรีเทพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

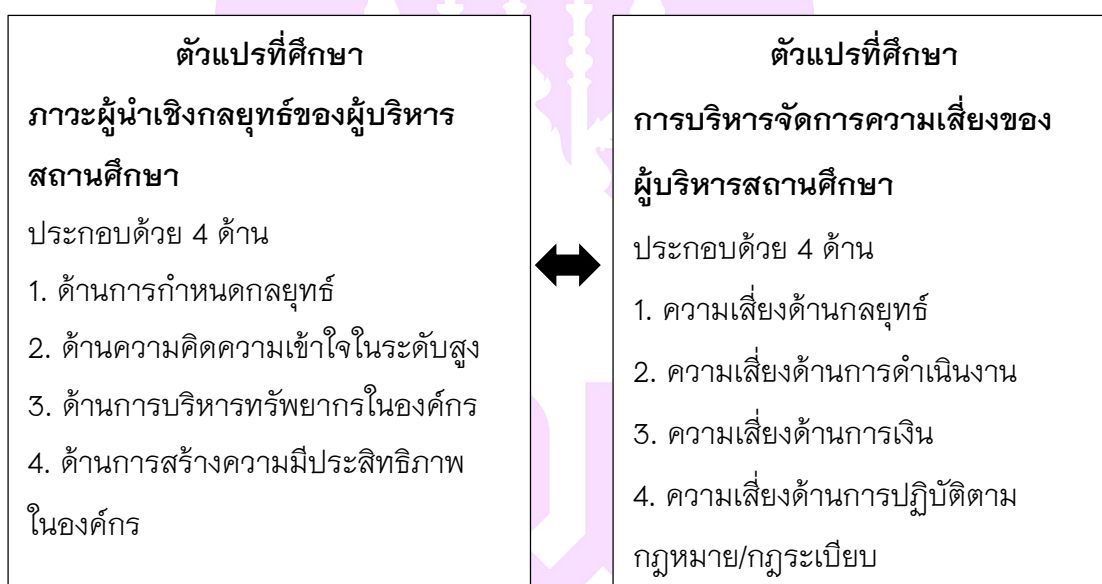
เมธี ศรีโยธา (2565) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้สถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) ศึกษาระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดชายแดนภาคใต้จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และ

ประสบการณ์ในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นจำแนกตามตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) เปรียบเทียบระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นจำแนกตามตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความสัมพันธ์ทางบวก

ณัชชัญญา ปัทมทัตตานนท์ (2566) ได้ทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) ศึกษาระดับการจัดการความเสี่ยงและประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี 3) ศึกษาการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จเพื่อการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่กับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุขนั้น ผู้บริหารจะต้องวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจากการบริหารจัดการศึกษาก็มีปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่หลายด้าน หลายลักษณะ ปัญหาใหญ่เรื่องหนึ่งของระบบก็คือ ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องบริหารจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปด้วย โดยความเสี่ยงของสถานศึกษาจำแนกได้เป็น 6 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ 5) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยเสี่ยงภายใน ได้แก่ ความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา ความเสี่ยงต่อผลผลิตและบริการ ความเสี่ยงต่อผลผลิตและบริการ ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3 ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และ 2) การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาได้จากหลักการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 จำนวน 153 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 2,025 คน (รายงานสรุปจำนวนบุคลากรของสมาคมครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 เพื่อประกอบการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2566 ข้อมูล ณ วันที่ 17 มิถุนายน 2566)

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) เทียบขนาดของประชากรที่จำนวน 2,200 คน ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น แบ่งออกเป็น 4 ขนาด ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2549 ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดของสถานศึกษา	ครูผู้สอนในสถานศึกษา	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	986	159
ขนาดกลาง	375	61
ขนาดใหญ่	566	91
ขนาดใหญ่พิเศษ	98	16
<b>รวม</b>	<b>2,025</b>	<b>327</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 2) ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง 3) ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร และ 4) ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร

โดยมีการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของข้อคำถามในแบบสอบถามดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ตามแนวคิดของ

ลิเคอร์ท (Likert) โดยใช้ตามการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน และ 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

โดยมีการกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของข้อคำถามในแบบสอบถามดังนี้  
 ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และองค์ประกอบเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการวัดในแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถามให้ตรงกับกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. นำแบบสอบถามที่สร้างเรียบร้อยแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาทางงานวิจัยเพื่อพิจารณาตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไข และผ่านการพิจารณากลั่นกรองจากอาจารย์ที่ปรึกษาทางงานวิจัยแล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องเหมาะสมของการใช้ภาษา โดยประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารการศึกษากจำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 ท่าน ดังนี้

1. ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

2. ผศ.ดร.น้ำฝน กันมา ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (วิจัยและประเมินผลการศึกษา)

3. นางยาใจ ธรรมลังกา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ระดับชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านห้วยงูกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัด (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัดหรือไม่ มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัด

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัด

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัด

5. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะหรือพฤติกรรมที่ต้องการวัด (Index of Item Objective Congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จากผลการวิเคราะห์พบว่าข้อคำถามในแบบสอบถามฉบับนี้ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งกำหนดให้ค่าความเชื่อถือได้ของสัมประสิทธิ์แอลฟา มีค่าเท่ากับ 0.888 ขึ้นไป

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงให้เป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ และนำไปดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำบันทึกขอหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงรายถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

2. ผู้วิจัยนำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยส่งบันทึกข้อความขออนุญาตผ่านช่องทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (G-mail) ของโรงเรียนพร้อมแบบสอบถามงานวิจัยเป็นแบบสอบถามออนไลน์ (Google Forms) และรับข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Google Forms)

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับจากแบบสอบถามออนไลน์ (Google Forms) มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการคำนวณหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เป็นรายชื่อ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่ได้ตามเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2553, หน้า 23-24) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งแปล

ความหมายค่าเฉลี่ยที่ได้ตามเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2553) ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของไพศาล วรคำ (2552) ดังนี้

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  ความหมายของค่า  $r$  ดังนี้

ค่า  $r$  เป็นลบ แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน

ค่า  $r$  เป็นบวก แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้  $-1$  หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันและมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า  $r$  เท่ากับ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ถ้า  $r$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย

การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ ดังนี้ (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2553)

$\pm 0.71$  ถึง  $\pm 1.00$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

$\pm 0.31$  ถึง  $\pm 0.70$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

$\pm 0.01$  ถึง  $\pm 0.30$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

+ หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวก

- หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางลบ

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้สถิติดังต่อไปนี้

### 1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of item Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป

1.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีของครอนบาค โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ แบบสอบถามทั้งฉบับควรมีค่าความเชื่อมั่นของสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป

### 2. สถิติพื้นฐาน

2.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency)

2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division: S.D.)

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และค่าสถิติต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจความหมายได้ตรงกันในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

#### สัญลักษณ์แทนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

X	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
X <sub>1</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
X <sub>2</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง
X <sub>3</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร
X <sub>4</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร
Y	แทน	การบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา
Y <sub>1</sub>	แทน	การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
Y <sub>2</sub>	แทน	การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
Y <sub>3</sub>	แทน	การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน
Y <sub>4</sub>	แทน	การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

### สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนนี้ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	210	64.22
หญิง	117	35.78
รวม	327	100.00
<b>2. อายุ</b>		
ไม่เกิน 30 ปี	113	34.56
31 - 45 ปี	160	48.93
46 - 60 ปี	54	16.51
รวม	327	100.00
<b>3. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	144	44.04
5-10 ปี	142	43.42
มากกว่า 10 ปี	41	12.54
รวม	327	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>4. ขนาดสถานศึกษา</b>		
ขนาดเล็ก	159	48.63
ขนาดกลาง	61	18.65
ขนาดใหญ่	91	27.82
ขนาดใหญ่พิเศษ	16	4.90
รวม	327	100.00

จากตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 327 คน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 64.22 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 35.78 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่อายุ 31-45 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 48.93 รองลงมา อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 34.56 และอายุ 46-60 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 16.51 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 44.04 รองลงมา คือ ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 142 คนคิดเป็นร้อยละ 43.42 และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.54 ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 48.63 รองลงมา คือ ขนาดใหญ่ จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 27.82 ขนาดกลาง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 18.65 และขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 3

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นนำค่าเฉลี่ยมาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลผล และทำการจัดลำดับของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	n = 327		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	4.40	0.60	มาก	2
2. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง	4.32	0.65	มาก	4
3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร	4.43	0.63	มาก	1
4. ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร	4.38	0.80	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.60) และด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.80) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.65)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	n = 327		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการ ข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและการ บริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล	4.40	0.62	มาก	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการ ข้อมูล ประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสารความรู้ และแนวคิดใหม่ มาพัฒนางาน	4.28	0.59	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของ สถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.62	0.53	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลของ สถานศึกษาในปีที่ผ่านมาทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มากำหนดเป็นกลยุทธ์	4.34	0.62	มาก	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลจากการ สำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในสถานศึกษา มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.51	0.63	มากที่สุด	2
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูได้มี ส่วนร่วมในการกำหนดลำดับความสำคัญ ของความต้องการเพื่อนำมาพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.14	0.63	มาก	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำจุดแข็งและ จุดอ่อนภายในสถานศึกษามาพิจารณา เพื่อกำหนดกลยุทธ์	4.44	0.68	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของสถานศึกษามา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในสถานศึกษามาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.63) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดลำดับความสำคัญของความต้องการเพื่อนำมาพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.63)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหาร ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง

	ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง	n = 327		แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้	4.31	0.64	มาก	4
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย	4.75	0.54	มากที่สุด	2
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นวิธีการทำงานใหม่หรือแนวคิดใหม่ได้	4.00	0.37	มาก	7
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษา	4.36	0.79	มาก	3

ตาราง 6 (ต่อ)

	ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง	n = 327		แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้	4.06	0.47	มาก	5
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิผล	4.76	0.66	มากที่สุด	1
7.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจในการดำเนินการปฏิบัติงานใด ๆ	4.02	0.48	มาก	6
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.32</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูงอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ผล โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.54) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสาน กลมกลืนจนกลายเป็นวิธีการทำงานใหม่หรือแนวคิดใหม่ได้ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.37)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหาร ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร

ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร	n = 327		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากรภายในสถานศึกษา	4.10	0.34	มาก	5
2. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากร	4.72	0.69	มากที่สุด	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.75	0.62	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.06	0.54	มาก	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงในการทำงานของครูและบุคลากรด้วยวิธีที่เหมาะสม	4.81	0.60	มากที่สุด	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบ	4.17	0.37	มาก	4
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.43</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยวิธีที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.60) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเอง

สม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.62) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.54)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร

ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพ ในองค์กร	n = 327		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และ ความสามารถในการวางแผนงาน ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายและพันธกิจ	3.37	0.72	ปานกลาง	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ ในการกำกับดูแลและจัดลำดับ ความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เพื่อให้งานเสร็จได้ทันเวลาและ สถานการณ์	4.80	0.52	มากที่สุด	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน และการกำหนดเป้าหมายการบริหาร จัดการอย่างชัดเจน	3.29	0.74	ปานกลาง	9
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ วางแผนงาน และการกระจายงานแก่ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสม ตามความรู้ความสามารถและกำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน	4.13	0.41	มาก	7
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรวดเร็วใน การตัดสินใจบนพื้นฐานความถูกต้อง และการมีส่วนร่วม	4.14	0.38	มาก	6

ตาราง 8 (ต่อ)

	ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภพ ในองค์กร	n = 327		แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิดวิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	4.92	0.31	มากที่สุด	1
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบมาร่วมกันพูดคุย และเปลี่ยนเรียนรู้ และรับฟังข้อมูลของแต่ละฝ่าย พร้อมทั้งช่วยกันตัดสินใจหรือกำหนดทางเลือกที่ดี	4.90	0.41	มากที่สุด	4
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจในหน้าที่ด้วยความถูกต้องโปร่งใสเป็นธรรมและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้เกี่ยวข้อง	4.91	0.28	มากที่สุด	2
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดรับข้อมูล มุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อนำมาประยุกต์หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.91	0.36	มากที่สุด	3
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.38</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภพในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภพในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ในงาน เข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ( $\bar{X} = 4.92$ , S.D. = 0.31) รองลงมา คือ

ผู้บริหารตัดสินใจในหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมและคำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพของผู้เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.28) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การบริหารจัดการอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.74)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ที่มีต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นนำค่าเฉลี่ยมาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลผล และทำการจัดลำดับของระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา

การบริหารจัดการความเสี่ยง	n = 327		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านกลยุทธ์	4.34	0.65	มาก	3
2. ด้านการดำเนินงาน	4.06	0.46	มาก	4
3. ด้านการเงิน	4.52	0.81	มากที่สุด	2
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	4.73	0.55	มากที่สุด	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.43</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.55) รองลงมา คือ

ความเสี่ยงด้านการเงิน ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.81) และด้านกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.46)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	n = 327		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับ นโยบายวิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.91	0.32	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	4.88	0.39	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	4.79	0.58	มากที่สุด	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานครอบคลุม	3.94	0.42	มาก	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานตรงประเด็นที่ต้องการวัด	4.00	0.40	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์	3.91	0.61	มาก	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการ แนวทางปฏิบัติงานที่รองรับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงของกระทรวง	3.93	0.49	มาก	6
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.34</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 10 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ด้านกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับ นโยบายวิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.32) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.39) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.61)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร	n = 327		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร	3.84	0.63	มาก	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการควบคุมกำกับดูแลที่ดี	4.09	0.37	มาก	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน	4.15	0.36	มาก	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการกำกับติดตามกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรของบุคลากร	4.08	0.42	มาก	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.36	มาก	2
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 11 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ด้านการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.=0.36) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.36) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.63)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน

ด้านการเงิน	n = 327		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมการจัดสรรงบประมาณตามแผนการดำเนินงาน	4.16	0.36	มาก	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบการดำเนินการจัดทำบัญชีการเงินใบเสร็จรับเงินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	4.62	0.91	มากที่สุด	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบหลักฐานการใช้จ่ายเงินยืมที่ถูกต้อง	4.73	0.72	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในระเบียบการบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์เช่น การลงทะเบียนการซ่อมแซม การจำหน่าย ฯลฯ	4.63	0.91	มากที่สุด	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับติดตามการจัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์ตามมาตรฐานและคุณภาพ	4.58	0.95	มากที่สุด	5

ตาราง 12 (ต่อ)

	ด้านการเงิน	n = 327		แปลผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
6	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตามการจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบ และหลักเกณฑ์	4.80	0.56	มากที่สุด	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการจัดทำทะเบียนคุม ใบเสร็จถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	4.24	0.96	มาก	7
8	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตามการ การลงทะเบียนครุภัณฑ์ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	4.39	0.69	มาก	6
ภาพรวม		4.52	0.81	มากที่สุด	

จากตาราง 12 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ด้านการเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการเงินอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตามการจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบและหลักเกณฑ์ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบหลักฐานการใช้จ่ายเงินยืมที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมการจัดสรรงบประมาณตามแผนการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.36)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและ กฎระเบียบ	n = 327		แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ ตรวจสอบภายในสถานศึกษา	4.73	0.57	มากที่สุด	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความ เข้าใจ วิธีการ กฎระเบียบ กฎหมาย และระเบียบวินัยในการตรวจสอบ ภายใน	4.70	0.54	มากที่สุด	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การจัดทำหลักฐาน เอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ให้เป็นปัจจุบัน	4.50	0.66	มาก	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้การ เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ/ มาตรการ/ ข้อกำหนดจากต้นสังกัด	4.79	0.55	มากที่สุด	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการ ป้องกันเหตุที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิด วินัย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด	4.83	0.37	มากที่สุด	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ	4.82	0.48	มากที่สุด	2
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.73</b>	<b>0.55</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 13 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ด้าน  
การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. =  
0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตาม  
กฎหมายและกฎระเบียบอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร

สถานศึกษามีแนวทางในการป้องกันเหตุที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิวนิย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.37) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.48) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการจัดทำหลักฐานเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.66)

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ในตอนนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) จากนั้นนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลความหมายระดับของความสัมพันธ์ นำเสนอได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (X)	การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา (Y)	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ( $X_1$ )	.392**	ปานกลาง
2. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ( $X_2$ )	.432**	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ( $X_3$ )	.406**	ปานกลาง
4. ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร ( $X_4$ )	.221**	ต่ำ
<b>ภาพรวม</b>	<b>.488**</b>	<b>ปานกลาง</b>

หมายเหตุ: \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง ( $r = .488$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .221-.432 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด คือ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ( $X_2$ ) ( $r = .432$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ( $X_3$ ) ( $r = .406$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ( $X_4$ ) ( $r = .392$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาต่ำสุด คือ ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร ( $X_4$ ) ( $r = .221$ ) โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ตาราง 15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 รายด้าน

	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	X	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	Y
$X_1$	1	.155**	.336**	.293**	.550**	.434**	.250**	.341**	.236**	.392**
$X_2$		1	.821**	.214**	.772**	.365**	-.046	.539**	.264**	.432**
$X_3$			1	.459**	.895**	.388**	.059	.434**	.282**	.406**
$X_4$				1	.697**	.378**	.505**	-.005	.149**	.221**
X					1	.503**	.268**	.436**	.313**	.488**
$Y_1$						1	.579**	.757**	.714**	.929**
$Y_2$							1	.215**	.290**	.501**
$Y_3$								1	.661**	.912**
$Y_4$									1	.821**
Y										1

หมายเหตุ: \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 รายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีรายละเอียดของแต่ละด้านดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกลยุทธ์ ( $Y_1$ ) สูงสุด ( $r = .434$ ) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ( $Y_4$ ) ( $r = .236$ )

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเงิน ( $Y_3$ ) สูงสุด ( $r = .539$ ) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ( $Y_4$ ) ( $r = .264$ )

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเงิน ( $Y_3$ ) สูงสุด ( $r = .434$ ) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ( $Y_4$ ) ( $r = .282$ )

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการดำเนินงาน ( $Y_2$ ) สูงสุด ( $r = .505$ ) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ( $Y_4$ ) ( $r = .149$ )

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอบทสรุปโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 3 ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 3

ระดับผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และด้านการสร้างความมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ละด้านสรุปผล ดังนี้

1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์ มาตรฐานของสถานศึกษามา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในสถานศึกษามาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดลำดับความสำคัญของความต้องการเพื่อนำมาพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน

2. ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ผลโดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิผล รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสาน กลมกลืนจนกลายเป็นวิธีการทำงานใหม่หรือแนวคิดใหม่ได้

3. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยวิธีที่เหมาะสม รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ในงานเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารตัดสินใจในหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมและคำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพของผู้เกี่ยวข้อง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย การบริหารจัดการอย่างชัดเจน

## **ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3**

การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน และด้านกลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาสอดคล้องกับ นโยบายวิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานสอดคล้องกับ นโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

2. การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร

3. การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตามการจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบและหลักเกณฑ์ รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบหลักฐานการใช้จ่ายเงินยืมที่ถูกต้อง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมการจัดสรรงบประมาณตามแผนการดำเนินงาน

4. การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการป้องกันเหตุที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิดวินัย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ข้อกำหนด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการ กฎระเบียบ กฎหมายและระเบียบวินัยในการตรวจสอบภายใน และผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการปฏิบัติตามเกี่ยวกับการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การจัดทำหลักฐานเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 3 โดยรวมในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงสุด คือ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร และด้านการกำหนด

กลยุทธ์ขององค์กร ตามลำดับ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงต่ำสุด คือ ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้านกับการบริหารจัดการความเสี่ยงรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีรายละเอียดของแต่ละด้านดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกลยุทธ์สูงสุด ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านความคิด ความเข้าใจในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเงินสูงสุด ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเงินสูงสุด ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการดำเนินงานสูงสุด ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่ออนาคตใหม่ มีการคิดเชิงบูรณาการ มีความเข้าใจหลักการพัฒนาสถานศึกษา และการกำหนดอนาคต มีการบริหารจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรูปแบบกลยุทธ์และกระบวนการจัดการบุคลากรในองค์กรในด้านต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามนโยบายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศรา สิทธิแก้ว (2560) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อรายการ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรในองค์กรตามวิจัยนี้ คือ การที่ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานในแต่ละส่วนได้เหมาะสมและมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนครูในการปรับปรุงและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการมอบหมายบุคลากรในการทำหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมปลูกจิตสำนึกในการทำงานให้กับครูทุกคนในสถานศึกษา

**2. การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3** ในภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะความเสี่ยงในด้านนี้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญแก้ว จันทรัตน์ และ ตรีภูมิทร ตรีตรีศวร (2562) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบอยู่ในระดับมาก ซึ่งความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบตามวิจัยนี้ คือ เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการขององค์กร อันเนื่องมาจากการดำเนินการทางด้านกฎ ระเบียบ ที่ผิดพลาดและคลาดเคลื่อนจากบทบัญญัติที่กำหนดตามกฎหมายความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ อาจจะเป็นเพราะว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร และด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร ล้วนแต่เป็นความสามารถหรือสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง กระตุ้นหรือสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิก อันเป็นกระบวนการในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรมีศักยภาพมากขึ้น เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงสุด คือ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาต่ำสุด คือ ด้านการสร้างควมมีประสิทธิภาพในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌ็องลูนิซา สังข์ศิลป์เลิศ และศุทธิพงศ์ ภูวีชรรานนท์ (2564) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก การที่ผลวิจัยปรากฏเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่สามารถนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่สถานศึกษา ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีคุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษายังมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยง และสอดคล้องกับ ธร สุนทรายุทธ (2560) ที่ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ว่า การที่องค์กรต่าง ๆ นำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ จะช่วยเป็นหลักประกันในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นทิศทางการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการ และหาวิถีทางลดหรือป้องกันความเสียหายในกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน ดังนั้นการที่ผู้บริหารสถานศึกษานำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่

กำหนดไว้ และเป็นการป้องกันโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติภักดิ์ รัตตานุสรณ์ (2561) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก

### **ข้อเสนอแนะ**

จากผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้**

1. จากผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตัวเองให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ มีความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ มีความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2. จากผลการศึกษาการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบงานภายในขององค์กร กระบวนการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ รวมไปถึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาอาจหาประสบการณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงานจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดขึ้นก็อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญ และชำนาญในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนี้ได้ดีขึ้น

3. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านความคิดความเข้าใจ ในระดับสูง ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริม พัฒนา และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แยกองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ มีความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ มีความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การที่สถานศึกษาจะได้มีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานหน้าที่ครูและบุคลากรในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษาเพื่อให้มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้าน

## บรรณานุกรม

- กมลพร ทองธิยะ. (2565). การพัฒนาการคิดขั้นสูง: ความสามารถทางสติปัญญาที่สำคัญในโลกยุค New Normal. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 19(2), 28-44.
- กรรณิกา บัวทองเรือง. (2563). การประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดตรัง โดยใช้ Balanced Scorecard. ใน **การประชุมวิชาการนานาชาติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งที่ 9** (หน้า 326-335). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2524). **คู่มือการศึกษาจรรยาบรรณระดับอุดมศึกษา ตอนที่ 2**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **กระทรวงศึกษาธิการกับการขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงการคลัง. (2562). **แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร**. กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.
- กระทรวงศึกษาธิการ.(2566). **แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2565, จาก <http://ops.moe.go.th>
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2561). **การจัดการความเสี่ยงและตราสารอนุพันธ์เบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.
- กิตติภักดิ์ รัตตานุสสรณ์. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, 15(29), 80.
- เกศรา สิทธิแก้ว และคณะ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 11(1), 12-21.
- ขวัญแก้ว จันทรัตน์และตรีภุมินทร์ ตรีตรีศวรร. (2562). **การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.

- ชนธัญ ติบเมืองมา. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.**
- ซาฟนะ แอห์ลิ่ง. (2561). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุ ราษฎร์ธานี.การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุ ราษฎร์ธานี.**
- ณัชชัญญา บัฒมทัตตานนท์. (2566). **การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 6(3) 178–186.**
- ณัฐจัญญา สัจศิลป์เลิศ และศรุตติพงษ์ ภูวชูวรานนท์. (2564). **ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, สงขลา.**
- ภูมิภากร บุนนีกี่. (2563). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.**
- ฐาปนา ถิ่นไพศาล. (2562). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. นนทบุรี: ธนัชช. ดารุวรรณ ติวิลากร. (2562). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ต., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.**
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2561). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.**
- ทัศนีย์ กำเนิดสิงห์. (2565). **องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2565, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/454879%E0%B8%87>.**
- ธนิต รัตนศักดิ์ตา. (2565). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.**

- จร สุนทรายุทธ. (2560). **ปัจจัยความเสียงภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2564). **ภาวะผู้นำ**. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2565, จาก <https://www.baanjomyut.com>
- ตุมากร เจตีย์คำ. (2562). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- นพพล ศุภวิทยาเจริญกุลม. (2560). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. (2565). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: วีริยาสาส์น.
- ปกรณ ปรียากร. (2562). **การบริหารโครงการ :แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์. (2564). **ประเด็นคัดสรรว่าด้วยความหมายและความสำคัญ การศึกษาภาวะผู้นำ**. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(2), 365–378.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2561). **องค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พระครูสุตวรธรรมกิจ. (2561). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: จรัสสนิทวงศ์.
- พระสุวิชัยชัย ผาสุวิชัย. (2564). **คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย, นครปฐม.
- พระมหาประยูร ธีรวโร. (2565). **วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**. *วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์*, 3(1) 5–15.

พระเจษฎา ญาณิสฺสโร. (2561). **แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน**

**พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.

พัลลภกรณ์ วีรธรรมมงคล. (2565). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานตามโครงการคนดีศรีสุพรรณ จังหวัดสุพรรณบุรี. **วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ**, 4(1), 84-98.

เพ็ญญา ศรีแปลก. (2563). **การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

ไพศาล วรคำ. (2552). **การวิจัยทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ประสานการพิมพ์.

ภูวนัย เกษบุญชู. (2563). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพอเรือศึกษากรณี ข้าราชการสังกัดกองเรือภาคที่1.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

เมธี ศรีโยธา. (2565). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2562). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: ธนัช.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2563). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.** กรุงเทพฯ: ประสาน.

รัตติกาล ไชยวุฒิ. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

รัตน์ะ บัวสนธ์. (2554). **การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา.** นครสวรรค์: ริมปิง.

วรรณฤดี มณฑลจรัส และอนุสรณ์ สุวรรณวงศ์. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนประชารัฐ กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง.** **วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร.** 10(2), 244-260.

วันชื่น ทองอยู่. (2563). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- วิรัตน์รัตน์ เลื่อนจอย. (2564). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.**
- วิโรจน์ สารรัตน์นะ. (2548). **ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสิทธิ์.**
- วุฒิสาร ตันไชย. (2565). **เมืองเปลี่ยน ประเทศเปลี่ยน: ระบบเมืองและการพัฒนาเมืองเชิงมหภาค. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.**
- ศราวุธ ชุมภูราช. (2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความเสี่ยงของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดชายแดนใต้. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.**
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2561). **ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2555). **การบริหารความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการ. กรุงเทพฯ: ประสาน.**
- ศิวพร วิยะวงศ์. (2564). **แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.**
- สมใจ ลักษณะ. (2562). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.**
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2562). **แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2566, จาก <http://audit.kpru.ac.th/images/pdf-knowledge/internalcontrol-and-risk-Management.Pdf>**
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.**
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. (2562, สืบค้นออนไลน์). **แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2565, จาก [chromeextension://efaidnbmninnbpcjpcglclefindmkaj/https://www.bohin.org/013\\_11.pdf](chromeextension://efaidnbmninnbpcjpcglclefindmkaj/https://www.bohin.org/013_11.pdf).**

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. (2566). **ข้อมูลสารสนเทศ**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3.** สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน  
 2565, จาก <https://sites.google.com/view/project-reportcm3-66/home>
- สุขุม จุสนิท. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา** สังกัด  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
 มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์. (2560). **การบริหารหลักสูตรในประมวลสาระชุดวิชาการ**  
**พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2563). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ:  
 สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- สุรศักดิ์ อมรรัตน์ศักดิ์ (2555). **เทคนิคทางสถิติเพื่อการวิจัย.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
 ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- อิสระ สุขคานต์ (2561). ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร  
 และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน  
 อุตุสหกรรมรถยนต์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง. **วารสารวิจัยมหาวิทยาลัย**  
**เวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,** 8(1), 181-194.
- Bass. (2008). **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research,**  
**and Managerial Applications.** New York: Free Press.
- Certo. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications.** New York:  
 MacGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2005). **Leadership: Theory and practice.** Forth Worth, TX: Dryen Press.
- Dess and Miller (1993). **Strategic Management.** Singapore: McGraw-Hill.
- Dessler. (1997). **Human Resource Management.** New Jersey: Prentice-Hall.
- DuBrin, A. J. (2007). **Leadership: Research findings practice and skills** (6<sup>th</sup> ed.).  
 Boston MA: Houghton Mifflin.
- Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2015). Technology leadership for the twenty-first century  
 principal. **Journal of Educational Administration,** 41(2), 124-142.
- Grosvenor, E. P. and EPeterson. (1989). **Industrial Psychology.** New York: McGraw-Hill.

- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the twenty-first century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, 13(1), 43–57
- Ivancevich, J. M., & Matteson, T. M. (2002). **Organization behavior and management** (6<sup>th</sup> ed.). Houston: McGraw–Hill.
- Keen. (2013). **Principal leadership for technology integration: A study of principal technology leadership**. Doctoral dissertation, Drexel University.
- Kinicki and Williams. (2009). **Management 3/e**. New York: Canfield Press.
- Likert, S. (1961). **New patterns of management**. New York: McGraw–Hill.
- Millet. (1954). **Management in The Public Service**. New York: McGraw Hill Book, Inc.
- Nahavandi, A & Malekzadeh, A. R. (1993). **Organization Culture in the Management of Mergers**. New York: Quorum Book.
- O’Leary, E. (2002). **10 minute guide to leadership (2nd ed.)**. Indianapolis: A Pearson Education.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday. Senge,
- Simon. (1960). **Administrative Behavior**. New York: The McMillen Company.
- Wheelen. (2012). **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.)**. London: Pearson.
- Yukl. (1998). **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

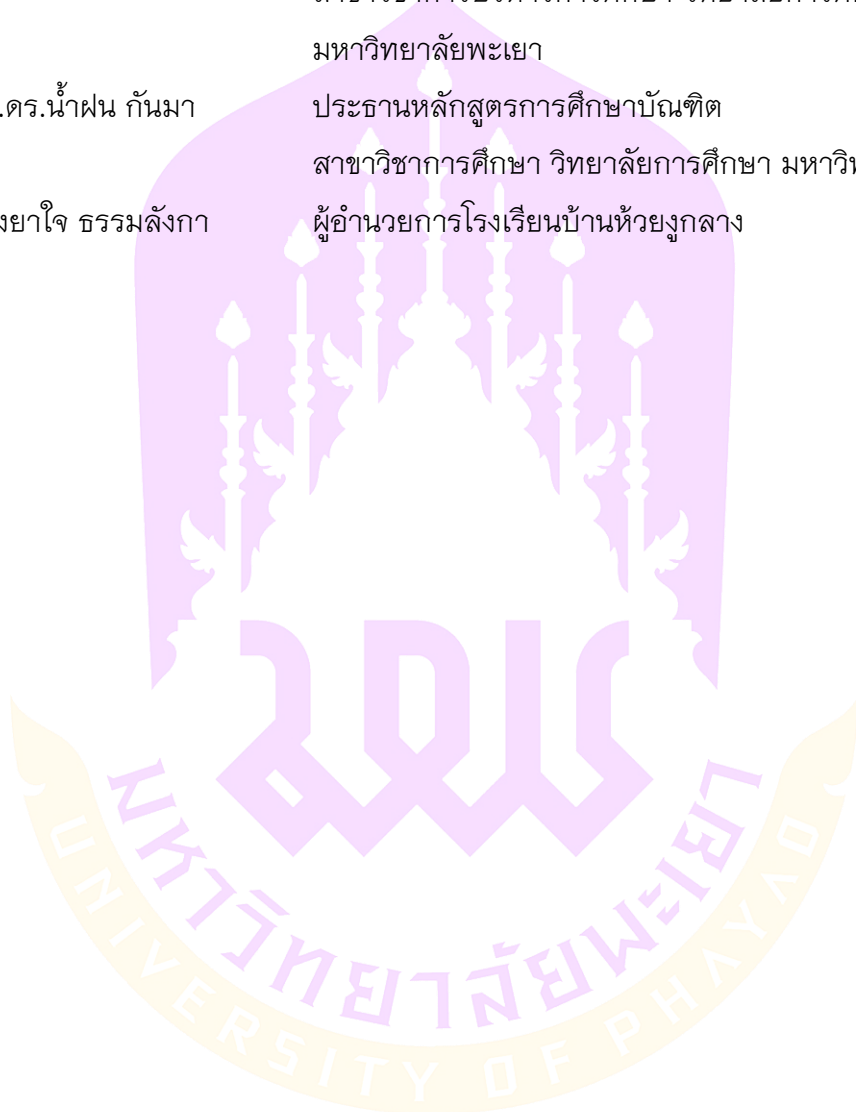


ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ      ประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา  
มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ผศ.ดร.น้ำฝน กันมา      ประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
3. นางยาใจ ธรรมลังกา      ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยงูกลาง



## ภาคผนวก ข การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

### 1. เพศ

- ชาย
- หญิง

### 2. อายุ

- ไม่เกิน 30 ปี
- 31 - 45 ปี
- 46 - 60 ปี

### 3. ประสบการณ์การทำงาน

- 1 - 5 ปี
- 6 - 10 ปี
- มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

### 4. ขนาดของโรงเรียน

- ขนาดเล็ก
- ขนาดกลาง
- ขนาดใหญ่
- ขนาดใหญ่พิเศษ

**ตอนที่ 2** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยมี  
ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
<b>1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์</b>					
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและการบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล	0	+1	+1	1	สอดคล้อง
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการข้อมูลประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสารความรู้ และแนวคิดใหม่มาพัฒนางาน	0	+1	+1	0.67	สอดคล้อง
1.3 ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของสถานศึกษามากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
1.4 ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลของสถานศึกษาในปีที่ผ่านมาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มากำหนดเป็นกลยุทธ์	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
1.5 ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในสถานศึกษา มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดลำดับความสำคัญของความต้องการ เพื่อนำมาพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำจุดแข็งและจุดอ่อนภายในสถานศึกษามาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
<b>2. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง</b>					
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสาน กลมกลืนจนกลายเป็นวิธีการทำงานใหม่หรือแนวคิดใหม่ได้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์ โดยสามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะและไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่มีประสิทธิผล	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดพิจารณา ทบทวนก่อนการตัดสินใจในการดำเนินการปฏิบัติงานใดๆ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>3.ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร</b>					
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารทรัพยากรภายในสถานศึกษา	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาครูและบุคลากร	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
3.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมแรงในการทำงาน ของครูและบุคลากรด้วยวิธีที่เหมาะสม	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.6 ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการพิจารณาความดีความชอบ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
<b>4. ด้านการสร้างความมีประสิทธิภาพในองค์กร</b>					
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และความสามารถในการวางแผนงาน ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายและพันธกิจ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำกับดูแล และจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เพื่อให้ งานเสร็จได้ทันเวลาและสถานการณ์	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและการกำหนด เป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและการกำหนด เป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรวดเร็วในการตัดสินใจ บนพื้นฐานความถูกต้องและการมีส่วนร่วม	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ในงาน เข้าใจ เกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถคิด วิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ได้รับ ผลกระทบมาร่วมกันพูดคุยและเปลี่ยนเรียนรู้ และรับฟัง ข้อมูลของแต่ละฝ่าย พร้อมทั้งช่วยกันตัดสินใจ หรือกำหนดทางเลือกที่ดี	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
4.8 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจในหน้าที่ด้วยความถูกต้องโปร่งใสเป็นธรรมและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้เกี่ยวข้อง	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.9 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดรับข้อมูล มุมมอง ความคิดเห็นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อนำมาประยุกต์หรือปรับใช้กับงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง



**ตอนที่ 3** การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ

การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
<b>1. ด้านกลยุทธ์</b>					
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนา สถานศึกษาสอดคล้องกับ นโยบายวิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานสอดคล้องกับ นโยบาย วิสัยทัศน์/ พันธกิจแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามผลการดำเนินงาน ที่เป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัดผล การดำเนินงานครอบคลุม	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
1.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีเครื่องมือวัดผลการดำเนินงาน ตรงประเด็นที่ต้องการวัด	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการ แนวทางปฏิบัติงาน ที่รองรับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงของกระทรวง	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
<b>2. ด้านการดำเนินงาน</b>					
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารองค์กร	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการควบคุม กำกับดูแลที่ดี	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการประกัน คุณภาพภายใน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการประกัน คุณภาพภายใน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศติดตามผล อย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
<b>3. ด้านการเงิน</b>					
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมการจัดสรร งบประมาณตามแผนการดำเนินงาน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบการดำเนินการ จัดทำบัญชีการเงินใบเสร็จรับเงินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบหลักฐานการใช้ จ่ายเงินยืมที่ถูกต้อง	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในระเบียบ การบริหารงานด้านพัสดุและสินทรัพย์เช่น การ ลงทะเบียน การซ่อมแซม การจำหน่าย ฯลฯ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตาม การจัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์ตามมาตรฐานและคุณภาพ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.6 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตาม การจัดซื้อ จัดจ้าง ตามระเบียบและหลักเกณฑ์	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.7 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการจัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จถูกต้องและเป็น ปัจจุบัน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
3.8 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตามการ การลงทะเบียนครุภัณฑ์ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
<b>4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ</b>					
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบภายใน สถานศึกษา	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ วิธีการ กฎระเบียบ กฎหมายและระเบียบวินัยในการตรวจสอบ ภายใน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การจัดทำหลักฐานเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้การเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ/ มาตรการ/ ข้อกำหนดจากต้นสังกัด	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการป้องกันเหตุที่ จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการผิดวินัย/กฎระเบียบ/มาตรการ/ ข้อกำหนด	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง
4.6 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การควบคุมภายในและตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ	+1	0	+1	0.67	สอดคล้อง

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	สุนันท์ คัจฉะภา
วัน เดือน ปี เกิด	15 สิงหาคม 2537
สถานที่เกิด	เชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2560 กศ.บ. (การศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	113/8 หมู่ 2 ตำบลหนองบัว อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ 50320
ผลงานตีพิมพ์	สุนันท์ คัจฉะภา และนริศรา เลือคล้าย (ผู้บรรยาย). (20 เมษายน 2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. ใน การประชุมวิชาการบัณฑิต ครั้งที่ 10 (หน้า 290-302). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.
รางวัลที่ได้รับ	-

