



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 2

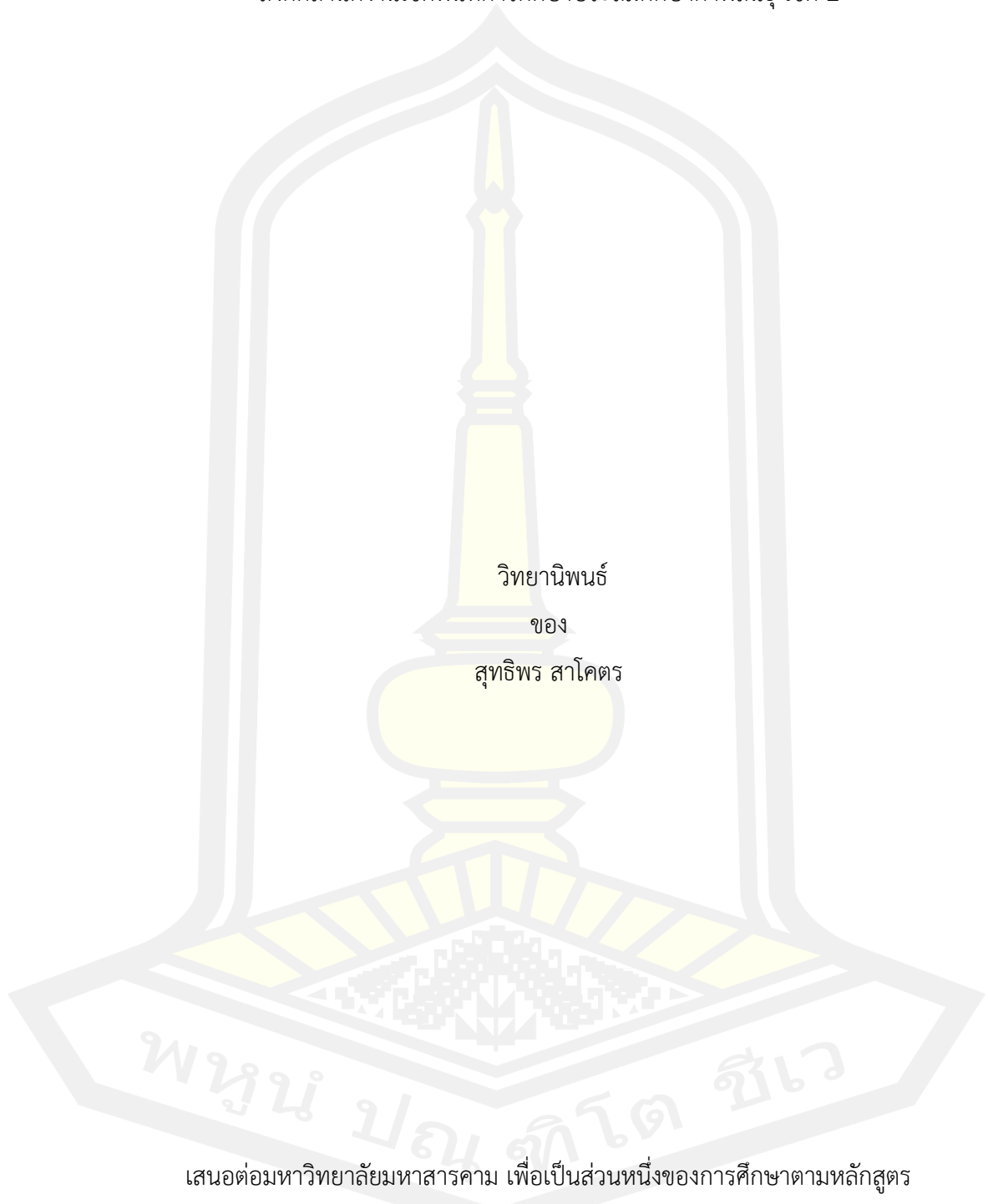
วิทยานิพนธ์  
ของ  
สุทธิพร साโคตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤษภาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

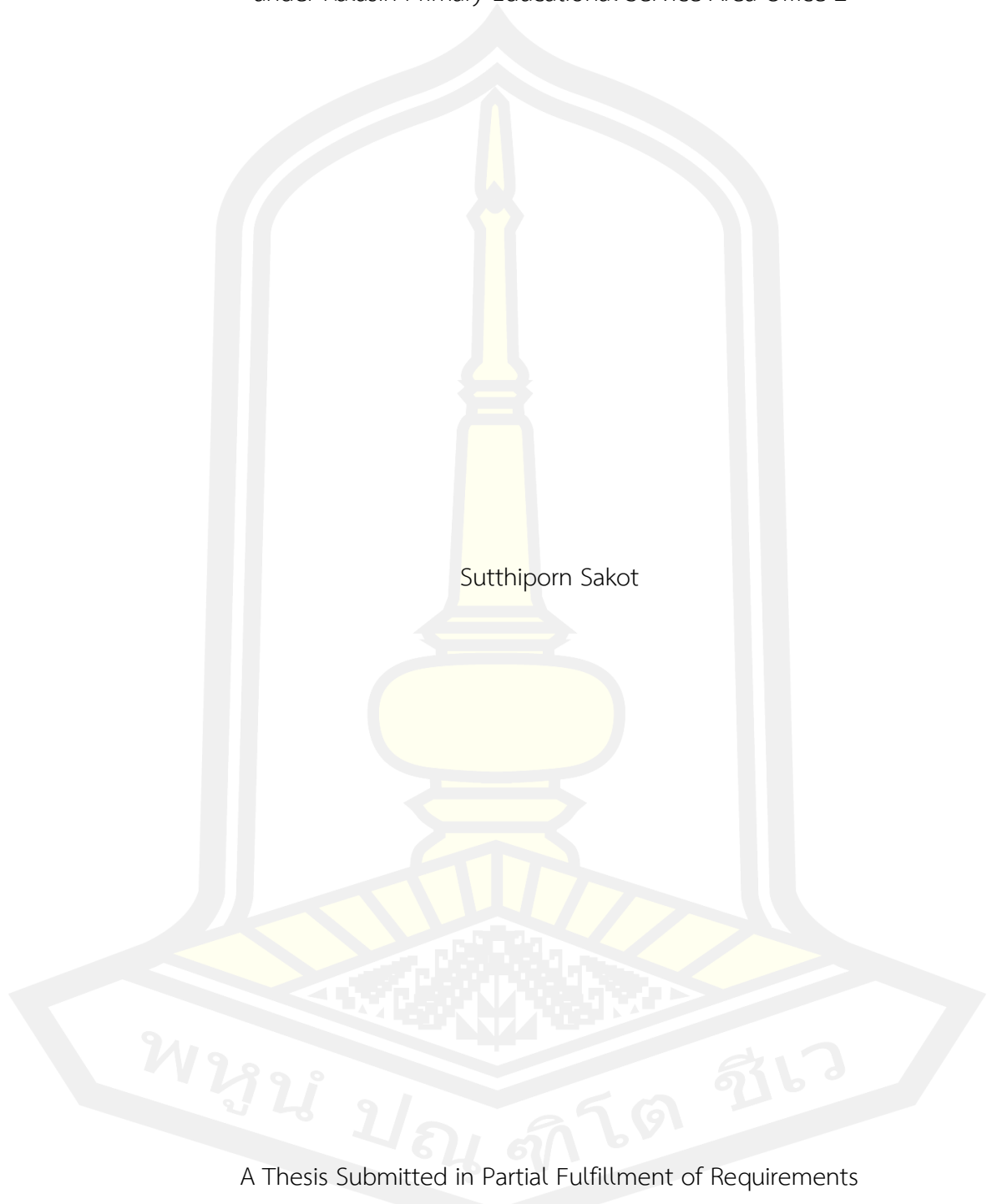


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤศจิกายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development of Program to Enhance Strategic Leadership of School Administrators  
under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2



Sutthiporn Sakot

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

November 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวสุทธิพร साโคตร  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. บุญชม ศรีสะอาด )

..... กรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ปิยะธิดา ปัญญา )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2		
<b>ผู้วิจัย</b>	สุทธิพร साโคตร		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. บุญชม ศรีสะอาด		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2564

### บทคัดย่อ

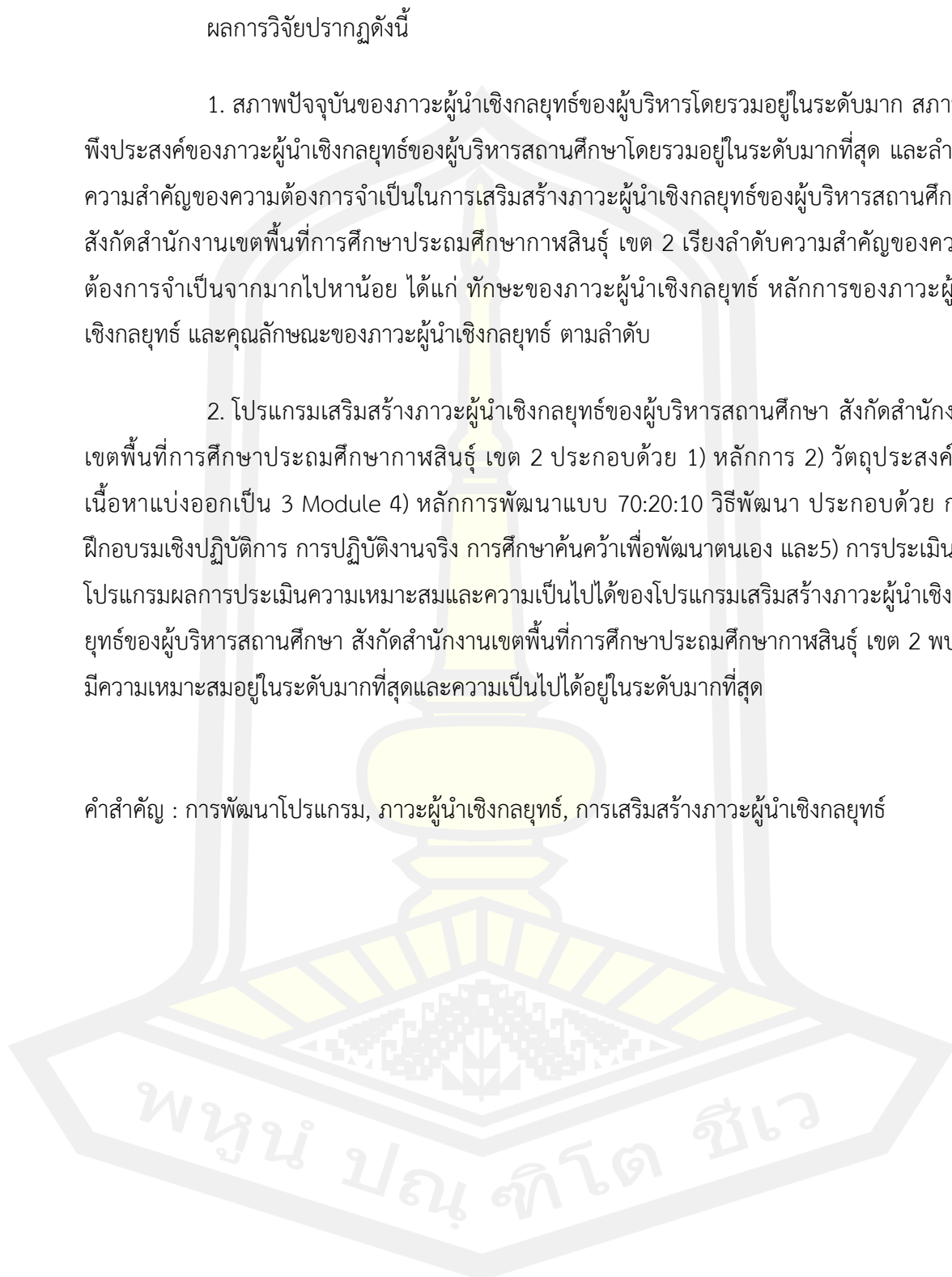
การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 การดำเนินการวิจัยมีลักษณะเป็นการวิจัยแบบวิธีผสม แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอนจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 281 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นหน่วยของการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจาก 3 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความสอดคล้อง สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

## ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 Module 4) หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 วิธีพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติงานจริง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง และ5) การประเมินผล โปรแกรมผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



<b>TITLE</b>	Development of Program to Enhance Strategic Leadership of School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2		
<b>AUTHOR</b>	Sutthiporn Sakot		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Boonchom Srisa-ard , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2021

#### ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the current conditions, desirable conditions, and the needs of strategic leadership of school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2 2) to develop the strategic leadership enhancement program of school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2. The research methodology consisted of 2 phases as follow ; phase 1 was the study of current conditions, desirable conditions, and the needs of strategic leadership of school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2. The sample group was school administrators and teachers amount 281 people under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2 and found by Stratified random sampling method and school size as a unit of randomness. Research instrument was a questionnaire. Phase 2 was program development to enhance strategic leadership of school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2. The informants were school administrators or deputy school administrators amount 1 person and head of department or the chief of administration subdivision amount 1 person from 3 schools that were good practices totally 6 people finding by purposive sampling. Moreover, there were 5 experts who assessed the suitability and feasibility of the program finding by purposive sampling. The research instruments were semi-structured interview and

the assessment of suitability and feasibility of the program. The statistics that used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, Index of Item Objective Congruence, Pearson Product – Moment Correlation Coefficients, Cronbach's alpha coefficient; and Priority Needs Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ).

The research results found that ;

1. The overall current condition of strategic leadership of school administrators was in the high level. Moreover, the desirable conditions of strategic leadership of school administrators was in the highest level and the priority of needs on enhancing strategic leadership of school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2 was sorted in descending order including strategic leadership skills, principle of strategic leadership and characteristics of strategic leadership, respectively.

2. The strategic leadership enhancement program of school administrators under Kalasin primary educational service area office 2 consisted of 1) principle 2) objectives 3) content which divided into 3 modules 4) the developing principals as 70:20:10 model. Developing methods consisted of workshop, real practice and study and research for self-improvement 5) program assessment. The assessment result found that both of suitability and feasibility of the program to Enhance Strategic Leadership of School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2 were in the highest level.

Keyword : Program Development, Strategic Leadership, The Strategic Leadership Enhancement



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้แนวคิด ให้คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนทางการวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตา อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำวิจัยการดำเนินชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการประเมินและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยให้คำแนะนำอย่างดียิ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญในงานวิจัยนี้ ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณแม่สายฝน สาโคตร คุณศศิธร ฉายจิตร ที่คอยดูแลช่วยเหลือและสนับสนุนผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จ และเพื่อนนิสิตทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ ตลอดจนผู้ที่เคารพนับถือทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าของงานวิจัยครั้งนี้ขอมอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อน้อมรำลึกถึงคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

สุทธิพร สาโคตร

พหุ ม ปณ จิ โด ชี เว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
เอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	11
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	11
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	12
องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	14
บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	26
คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	29
วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	31

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	40
การศึกษาความต้องการจำเป็น .....	47
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	49
งานวิจัยในประเทศ.....	49
งานวิจัยต่างประเทศ.....	53
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย .....	55
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	57
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	59
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	69
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	70
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	108
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	108
สรุปผล .....	108
อภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ .....	112
บรรณานุกรม.....	114
ภาคผนวก.....	123
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....	124

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	127
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	146
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	151
ภาคผนวก จ ตัวอย่างคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	162
ประวัติผู้เขียน .....	189

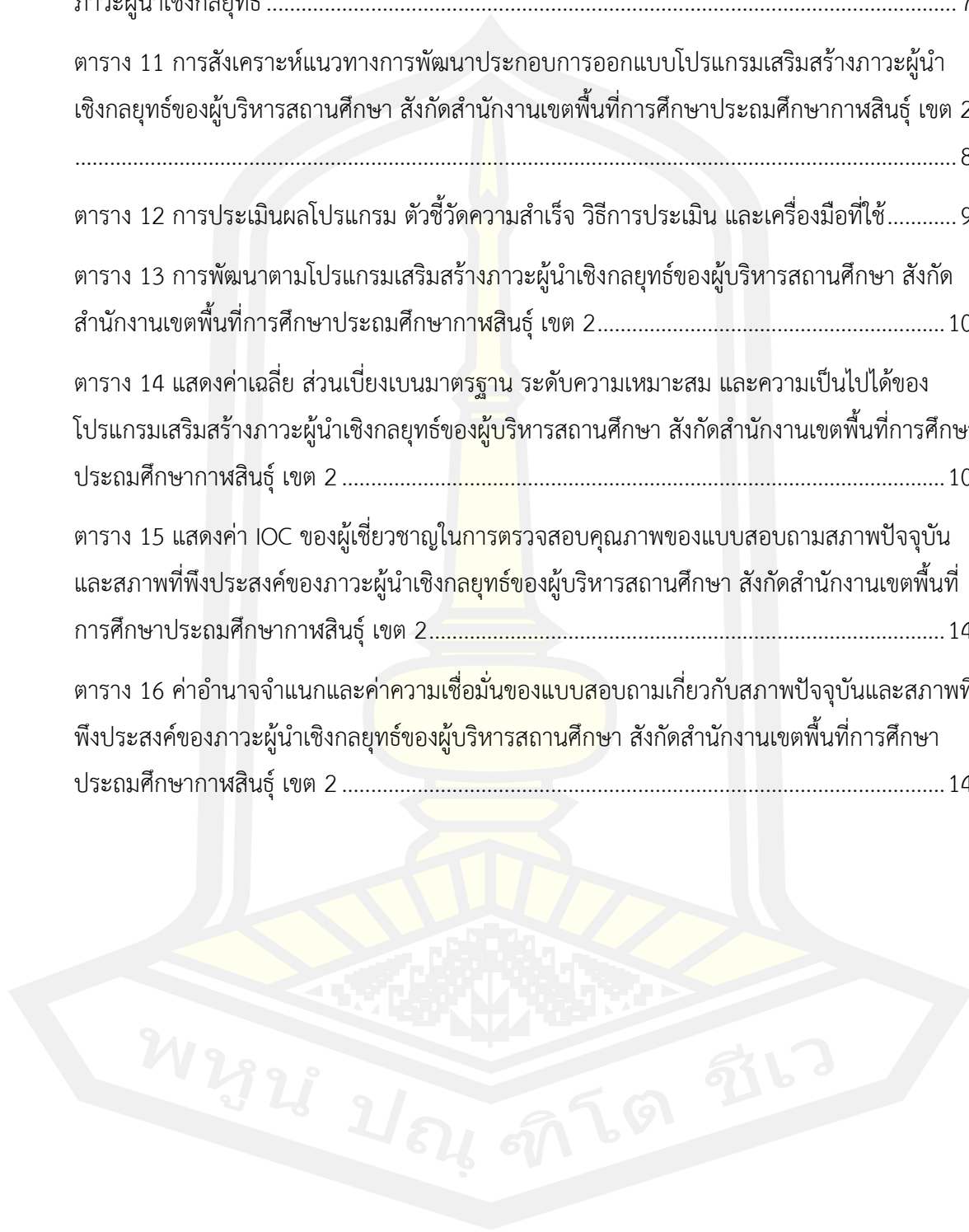


## สารบัญตาราง

หน้า

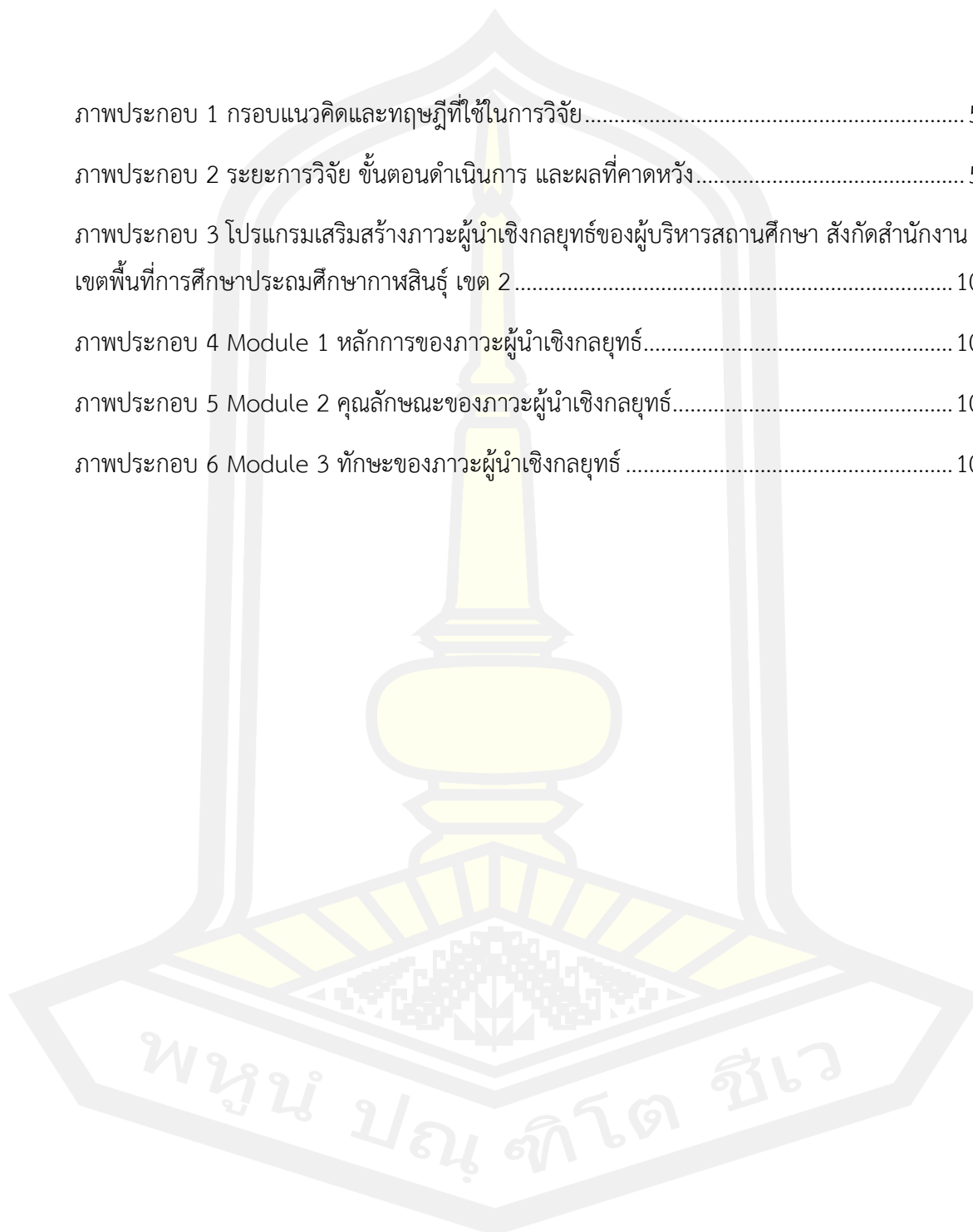
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	16
ตาราง 2 การสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	39
ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	42
ตาราง 4 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	46
ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
ตาราง 6 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	70
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) โดยรวมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	72
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	73
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .....	76
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ	

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านทักษะของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .....	78
ตาราง 11 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	86
ตาราง 12 การประเมินผลโปรแกรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้.....	99
ตาราง 13 การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	105
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	107
ตาราง 15 แสดงค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.....	147
ตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 .....	149



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	56
ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	58
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2.....	101
ภาพประกอบ 4 Module 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	102
ภาพประกอบ 5 Module 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	103
ภาพประกอบ 6 Module 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	104



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อองค์การการจัดการศึกษา ทั้งทางด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Advance of Technology) การลงทุนทางการศึกษา (Cost of Education) การแข่งขัน (Global Competition) และความคาดหวังของสังคม (Social Expectation) ทำให้องค์การทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยน เกิดการปฏิรูปการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน สำหรับประเด็นหลักในการปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงโฉมใหม่ของระบบการบริหารงานองค์การ เพื่อให้องค์การมีความคล่องตัว มีความสามารถในการปรับตัวมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการด้านการศึกษาใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและกำลังเป็นที่สนใจในวงการการศึกษาในระดับสากล การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารโดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การเน้นที่จะพัฒนาศักยภาพและความเจริญงอกงามของบุคคล พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน สร้างความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพเพื่อให้เกิดการบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีทักษะในการบริหารแล้วยังต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความเข้มแข็ง (Intensity) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อนำมาสู่งานที่ตนเองรับผิดชอบ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551)

การบริหารการศึกษาจึงควรมีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะที่จะสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของชาติ สามารถผลิตบุคลากรที่เกิดจากผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้บริหารที่จัดการบริหารทางการศึกษาจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและนำความรู้ที่นำมาพัฒนาการบริหารการศึกษาได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในยุคนี้ (วิลเลียม พินิจพงศ์, 2557) ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองให้สามารถเกิดภาวะผู้นำได้ และผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์การ สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำต้องมุ่งแสวงหากลยุทธ์หรือ



เครื่องมือมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพและถือว่าเป็นปัจจัย ประการแรกในการวางแผนและพัฒนาาระบบทางการศึกษาในการบริหารองค์กรทางการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำ (สมยศ ชี้แจง, 2552)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้งาน บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพ สูงในการบริหารงานและส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรด้วย ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบร่วมกลุ่ม เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์กรจะสามารถประสบ ผลสำเร็จได้ก็ต่อขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญใน การทำให้องค์กรมีประสิทธิผล (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2008) ภาวะผู้นำ นั้นมีความสำคัญอย่างมากในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ปรากฏ อย่างชัดเจน แสดงถึงพลังอำนาจในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของ องค์กร โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าผู้นำคือผู้สร้างความแตกต่างและเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในองค์กร (Yukl, 1989) การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำหรือด้านที่เกี่ยวข้องกับคนมีน้อยมาก โดยมีปัญหาที่พบเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ปัญหาประการแรก คือ การไม่เห็น ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำอาจเนื่องมาจากการไม่มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำ ไม่ทราบ ผลประโยชน์หรือผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กร กลุ่มบุคคลหรือพนักงาน หรือผลประโยชน์ ของภาวะผู้นำไม่เห็นชัดเจนและตีค่าเป็นเงินหรือตัวเลขยาก ปัญหาประการที่สอง คือ การไม่รู้ว่าจะ พัฒนาภาวะผู้นำแบบไหนดี บางองค์กรหรือบางหน่วยงานก็อาจมีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนว ทฤษฎีเก่าที่ไม่ได้มีการประยุกต์ให้เข้ากับสภาพสังคมหรือสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน หรือบางองค์กร ระบุว่าพัฒนาภาวะผู้นำแต่แท้จริงเป็นการพัฒนาการจัดการโดยเน้นเฉพาะเรื่องการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่เน้นการจัดการงาน แต่ไม่ได้เน้นเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่ได้เน้นเรื่อง การบริหารคน ในสังคมไทยเรายังขาดการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือขาดการรวบรวมความรู้ไว้เป็นระบบ ขาดความรู้ในเชิงของการวิจัย เพื่อการพัฒนา และไม่มีหน่วยงานไหนหรือระดับชาติ ระดับองค์กรหรือสถาบันที่จะให้ความสำคัญ ของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างแท้จริง และมีการลงทุนกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจังและปัญหา ประการที่สาม คือ การขาดการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล อาจเนื่องมาจากขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล เช่น ขาดความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี การเรียนรู้ ขาดการใช้เทคนิคและกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม

และความสามารถด้านต่าง ๆ ขาดการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม ขาดการฝึกปฏิบัติ ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือขาดปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนต่างๆ ที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำมี ประสิทธิภาพ เช่น ไม่มีการประเมินผล ไม่มีการท้าทาย ไม่มีการตั้งเป้าหมาย ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีการจูงใจ ไม่มีการติดตามผล ไม่มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม ไม่มีวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมที่สนับสนุน เป็นต้น จากปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จึงมีความจำเป็นที่ เราต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมี ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิราพร ดีบุญมี, 2556) ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่มีความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิง กลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่ การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถหรือมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการคิด เพื่อวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ (ประยงค์ เนาวบุตร, 2557) มีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการตัดสินใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการสนับสนุนครูในการปฏิบัติงาน ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด คือ ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการคิดด้านอื่น ๆ ความสามารถในการ บริหารการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นต้น ซึ่งในที่นี่จะนำมากล่าวไว้เฉพาะที่มี ความสำคัญมากที่สุดสองประการ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Wootton and Home, 2010)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรม และพัฒนาอย่างเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอ เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษา มืออาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2549) สอดคล้องกับสุภัญญา รัตมิตธรรมโชติ (2548) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาเชื่อว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วย เพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก

การฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้บุคลากรมีความสามารถสูงขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรมากขึ้นและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันจึงเข้าใจว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า เพราะการดำเนินการดังกล่าวช่วยให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผล อีกทั้งเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วิธีการในการพัฒนาบุคคลระดับนักบริหารสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสามารถทำได้หลายด้านทั้งการพัฒนาบุคลิกภาพ จิตใจ อารมณ์ สังคม การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงานให้มีความเชี่ยวชาญและการพัฒนาภาวะผู้นำให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ดังนั้นในบริบทของการบริหารจัดการศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงและสภาพที่เป็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งจะทำได้ข้อค้นพบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลต่อไป

### คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีคำถามเพื่อการวิจัยดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นอย่างไร
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

พหุ ประถมศึกษา

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

## ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
  - ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2
  1. สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

## 2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน

สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน จาก 3 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 6 คน

2. สร้างคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

## 2. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอน จำนวน 1,972 คน จากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 104 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,868 คน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 35 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 12 แห่ง โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 1,972 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอนจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 281 คน จาก 52 โรงเรียน โดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) จากกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ได้มาโดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการอย่างน้อย 10 ปี

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่ตนเองมีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ส่งเสริมและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ มีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

3. องค์กรประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการจัดการ มีการวางกรอบยุทธศาสตร์ และแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการสร้างบทบาทสำคัญในการบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ได้แก่

#### องค์กรประกอบหลักที่ 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามมองไกลจากปัจจุบันจนถึงอนาคตที่ยังไม่มาถึง มีมุมมองการทำงานเชิงอนาคต มีการนำข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์กร

2. เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ โดยมีการรวบรวม วิเคราะห์ แปลความและบูรณาการข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ แล้วนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ ของสถานศึกษา



3. ทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ มุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่าง มีกระบวนการในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ต้องทำรวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ และใช้เวลาอย่างคุ้มค่าที่สุด

4. เปิดโลกทัศน์ใหม่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและโลก มีการกำหนดทิศทางใหม่สำหรับองค์กร สร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวกและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่น และคงไว้ซึ่งส่วนที่ดีด้านการปฏิบัติในปัจจุบันและมีการวางแผนพัฒนาเพิ่มเติม

5. เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถบริหารจัดการด้านสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจ มีความยืดหยุ่น เชื่อถือได้และมีไหวพริบ สามารถที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นบุคคลที่สามารถฟังพาดูใจได้ในสภาวะคับขันและสามารถการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี มีสภาวะจิตใจที่พร้อมที่จะการรับมือกับความไม่แน่นอน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเรียนรู้ เพิ่มทักษะและปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

6. สร้างพันธมิตรที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน เคารพในคุณค่าของผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือภายในและระหว่างโรงเรียน อยู่บนพื้นฐานของความเป็นมิตรและความไว้วางใจ

7. ทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้หลักธรรมและความยุติธรรมในการบริหารงาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองแล้วปรับปรุงแก้ไขและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป

องค์ประกอบหลักที่ 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. คิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถยกระดับกระบวนการบริหารจัดการที่จำเป็นประจำให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป สามารถกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. เรียนรู้เชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนีโอกาสการเรียนรู้ เรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป

3. ผลักดันค่านิยม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน

### องค์ประกอบที่ 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. คาดการณ์ หมายถึง ทักษะของผู้นำในการพิจารณา วิเคราะห์พิจารณา สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า ประชุมปรึกษาหารือการดำเนินงานร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียมความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป

2. ทำทนาย หมายถึง ทักษะของผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ วางแผนการดำเนินงานขององค์การให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์การจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง ดำเนินการอย่างเด็ดขาด โดยมีความอดทน ความกล้าหาญและเปิดใจกว้าง

3. ตีความ หมายถึง ทักษะของผู้นำในการวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านสามารถแปลความหมายของข้อมูลแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ

4. ตัดสินใจ หมายถึง ทักษะของผู้นำในการวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมินตรวจสอบข้อมูล มีเกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก แล้วเลือกทางเลือกที่มีประโยชน์และสามารถทำได้จริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. สอดคล้อง หมายถึง ทักษะของผู้นำที่มีความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6. เรียนรู้ หมายถึง ทักษะของผู้นำที่แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่อาจมาจากการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง และจากการวิจัยและพัฒนางานจริง

4. หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 คือ สัดส่วนการพัฒนาที่ช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น และการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ

5. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรม และกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีพัฒนา และ 5) การประเมินผลโปรแกรม



6. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอนจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

7. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอนจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 1.4 บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 1.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 1.6 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 1.7 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 1.8 การศึกษาความต้องการจำเป็น
- 1.9 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

#### 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 3. กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

พิบูล ทีปะपाल (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ศิลปะความเป็นผู้นำโน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามให้เกิดการคล้อยตาม ยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงใจให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ภารตี อนันต์นาวิ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้อำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่ตนเองมีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Smith และ Piele (2006) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถเลือกรูปแบบการบริหารงานหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กิ่งแก้ว ศรีสาสิกุลรัตน์ (2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะผู้นำในระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรโดยรวม ทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีความรับผิดชอบต่อครอบครัวขององค์กร รวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กร จึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง ตลอดทั้งองค์กรมีพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร

มณีนรัตน์ สุพร (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด หัวใจของความสำเร็จในการทำงาน คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพราะเป้าหมายของการบริหาร คือ การให้องค์กรอยู่ต่อไป และพนักงานในองค์กรสามารถสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปีข้างหน้า วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์

วาสนา วาสรังสร้อย (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์กร

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2557) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์และมองเห็นอนาคต โดยคงสภาพความยืดหยุ่น คิดอย่างมี

กลยุทธ์ และทำงานร่วมกับผู้อื่นในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์กรในอนาคต

กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ส่งเสริมและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ มีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการและหน่วยงานหลายหน่วยงานได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่สามารถนำไปใช้ในองค์กรและนำไปใช้ในการสร้างให้สมาชิกในองค์กร ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสมในการสร้างและพัฒนาสิ่งเหล่านี้ และเมื่อนำมาสังเคราะห์เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบดังนี้

Hughes, Ginnett และ Curphy (2006) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Acting) 2) การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) 3) อิทธิพลเชิงกลยุทธ์ (Strategic influencing) 4) การวางแผนและคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Thinking) และ 5) ทีมงานภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Team)

Hit, Ireland และ Hoskission (2007) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) 2) การดำรงรักษาสมรรถนะหลัก (Exploiting and Maintaining Core Competencies) 3) การลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Capital) 4) การดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organization Culture) 5) การให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practice) 6) การควบคุมองค์กรให้มีความสมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) 7) ความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์ (Anticipate and Envision) และมีความยืดหยุ่น (Maintain Flexibility) 8) การมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ (Empower Other to Create Strategic Change as necessary) 9) ความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ใน

อนาคต 10) เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์การได้อย่างชัดเจน

Lear (2012) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การใช้ประโยชน์และการรักษาสมรรถนะหลัก 3) การจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ 4) วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน 5) เน้นจริยธรรม 6) การสร้างและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ และ 7) การลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ

The Hayes Group International (2013) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนการผลิต (Adaptive Capacity) 2) การคิดเชิงลึก (Concentration and In-Depth Thinking) 3) ภาวะผู้นำ 5 ชั้น (Level 5 Leadership) 4) การตระหนักรู้ของตนเอง (Keen Self-Awareness) 5) การใช้ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่หลากหลาย (Strategic and Tactical Versatility)

David (2015) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) แร่งผลึกต้น (Identifies the critical drivers of Organizational success) 2) วัฒนธรรมองค์กร (Shapes a culture that provides the conditions for individuals to perform) 3) สร้างความยั่งยืน (Creates a strong and sustainable talent pipeline และ 4) การออกแบบองค์กร (Evolves the Organizational design to best support)

กล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีการจัดการ มีการวางกรอบยุทธศาสตร์และแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการสร้างบทบาทสำคัญในการบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อองค์การ การวางยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานมุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนางานตามระบบ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

จากการศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า บางองค์ประกอบมีความหมายในลักษณะเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกันไป ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จัดหมวดหมู่แต่ละองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่ามีความหมายเดียวกับองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันตามความเหมาะสม แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

นักวิชาการ / องค์กร	Hughes, Ginnett และ Curphy (2006)	Hit, Ireland และ Hoskission (2007)	Lear (2012)	The Hayes Group International (2013)	David (2015)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
องค์ประกอบ							
1. การมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต		✓	✓			2	✓
2. เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์		✓				1	✓
3. ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ				✓		1	✓
4. เปิดโลกทัศน์ใหม่		✓	✓			2	✓
5. เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ	✓			✓		2	✓
6. สร้างพันธมิตรที่ดี	✓					1	✓
7. ทำในสิ่งที่ถูกต้อง		✓	✓			2	✓
8. คิดเชิงกลยุทธ์	✓			✓		2	✓
9. เรียนรู้เชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓		✓	4	✓
10. ผลักดันค่านิยม	✓				✓	2	✓
11. คาดการณ์		✓				1	✓
12. ทำหาย		✓	✓			2	✓
13. ตีความ		✓		✓		2	✓
14. ตัดสินใจ		✓	✓			2	✓
15. สอดคล้อง		✓		✓	✓	3	✓
16. เรียนรู้		✓	✓		✓	3	✓

จากตาราง 1 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการสังเคราะห์มาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการและนักการศึกษาที่มีความหมายเดียวกับองค์ประกอบอื่น แต่ใช้ชื่อแตกต่างกันมีจำนวน 16 องค์ประกอบย่อย และผู้วิจัยได้ทำการจัด



หมวดหมู่องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้องค์ประกอบหลักจำนวน 3 องค์ประกอบ โดยมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Principle of Strategic Leadership) มีองค์ประกอบที่สามารถสรุปและจัดอยู่ในหมวดองค์ประกอบที่กำหนดทิศทางขององค์การ ได้แก่

1. มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต
2. เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์
3. ทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ
4. เปิดโลกทัศน์ใหม่
5. เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ
6. สร้างพันธมิตรที่ดี
7. ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

องค์ประกอบหลักที่ 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Attributes of Strategic Leadership) มีองค์ประกอบที่สามารถสรุปและจัดอยู่ในหมวดองค์ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ ได้แก่

1. คิดเชิงกลยุทธ์
2. เรียนรู้เชิงกลยุทธ์
3. ผลักดันค่านิยม

องค์ประกอบที่ 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Skill of Strategic Leadership) มีองค์ประกอบที่สามารถสรุปและจัดอยู่ในหมวดองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่

1. คาดการณ์
2. ทำทนาย
3. ดีความ
4. ตัดสินใจ
5. สอดคล้อง
6. เรียนรู้

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามที่ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Principle of Strategic Leadership)

หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 7 องค์ประกอบย่อย คือ



### 1.1 มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต

Davies และ Ellison (2003) ได้ให้ความหมายว่า การมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคตเป็นลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พยายามมองไกลจากปัจจุบันจนถึงอนาคตที่ไม่ยังไม่มีมาถึง นั่นคือความมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีประสิทธิภาพนำมาใช้ในการอธิบายถึงวิธีการที่โรงเรียนสามารถใช้มุมมองเชิงกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

Slaughter (2004) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์การมองการณ์ไกล หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งคุณภาพที่สูงขององค์การ มีมุมมองการทำงานเชิงอนาคต การนำข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์การ

Rohrbeck (2010) ได้ให้ความหมายว่า การมุ่งอนาคตเป็นความสามารถขององค์กรในการระบุและตีความสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและมองการณ์ไกลเพื่อสำรวจว่าในอนาคตจะมีทางเลือกในอนาคตหรือการคาดการณ์วางแผนแนวทางในอนาคตขององค์กรที่มีต่อวิธีการอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถอยู่รอดในระยะยาวและประสบความสำเร็จ เช่น การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมองเห็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป และเพิ่มขีดความสามารถให้พวกเขาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลมาใช้ในการพัฒนา

กล่าวโดยสรุปว่า มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามมองไกลจากปัจจุบันจนถึงอนาคตที่ไม่ยังไม่มีมาถึง มีมุมมองการทำงานเชิงอนาคต มีการนำข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์กร

### 1.2 เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์

Hargreaves (1999) ได้ให้ความหมายว่า การปฏิบัติตามข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการพิจารณาตัดสิน เมื่อต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาครูควรมาจากฐานความรู้และได้เสนอว่าโรงเรียนควรจะเป็นองค์กรแห่งความรู้ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์อาจสร้างความรู้ใหม่ ๆ ผ่านงานวิจัยของตนเองในสิ่งที่โรงเรียนดำเนินการมีการวิเคราะห์การปฏิบัติของตัวเองเพื่อหาวิธีที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เกิดความสำเร็จและมีความคุ้มค่า

Groundwater-Smith (2000) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ทราบถึงความสำคัญของการพิจารณาความมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการบนพื้นฐานของหลักฐานและนำงานวิจัยไปปฏิบัติ

Davies และ Ellison (2003) ได้ให้ความหมายว่า การปฏิบัติตามหลักฐาน หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจที่เหมาะสมเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบหลักฐานของการเรียน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนทุกคนได้ปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น การปฏิบัติตาม

หลักฐานเป็นการใช้เหตุผลของข้อมูลในการตัดสินใจในโรงเรียนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากสภาพสังคม เทคโนโลยีการศึกษา เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมทางการเมือง โดยการวิเคราะห์ แคลความและบูรณาการข้อมูลเป็นข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์และการสำรวจของตัวเลือกที่พึงพอใจ

กล่าวโดยสรุปว่า เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ดำเนินการตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ โดยมีการรวบรวม วิเคราะห์ แคลความและบูรณาการข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ แล้วนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ ของสถานศึกษา

### 1.3 ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ

Quong และ Walker (2010) ได้ให้ความหมายว่า การทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่าง ไม่ใช่แค่การพูดหรือมีความคิดสร้างสรรค์และคาดหวังไว้เท่านั้น แต่จะต้องประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติด้วย เพื่อที่จะได้รับการยอมรับ ถือว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของผู้นำโรงเรียนที่สามารถทำสิ่งที่คาดหวังไว้ให้เป็นจริงและประสบความสำเร็จ

David (2015) ได้ให้ความหมายว่า ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ เป็นกระบวนการในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ต้องทำ รวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพและใช้เวลาอย่างคุ้มค่าที่สุด โดย 5 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ 1) รวบรวม (Collect) 2) ประมวลผล (Process) 3) จัดสรร (Organize) 4) ทบทวน (Review) 5) ทำ (Do)

กล่าวโดยสรุปว่า ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ผู้นำที่มุ่งมั่นทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ มุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่าง มีกระบวนการในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ต้องทำ รวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ และใช้เวลาอย่างคุ้มค่าที่สุด

### 1.4 เปิดโลกทัศน์ใหม่

Elmore (2002) ได้ให้ความหมายว่า การเปิดโลกทัศน์ใหม่เป็นเรื่อง การรับรู้ที่ผู้นำโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตลอดเวลา โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้อง 1) สร้างวัฒนธรรมและหลักสูตรโรงเรียนที่มีความหลากหลาย 2) การสร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวก 3) เพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับนักเรียน 4) พัฒนาและรักษาความร่วมมือกับผู้ปกครอง 5) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการให้บริการสำหรับนักวิชาการทางจิตวิญญาณคุณธรรมสังคม และคุณภาพชีวิตทางวัฒนธรรมของตัวนักเรียนและครอบครัว 6) แสวงหาโอกาสในการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองสมาชิกในชุมชน หรือองค์กรที่สนับสนุนเข้ามาในโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างและส่งเสริมโครงการของโรงเรียน 7) ยังคงไว้

ซึ่งส่วนที่ดีในด้านการปฏิบัติในปัจจุบัน แต่มีการวางแผนเพิ่มเติม 8) ทำทนายความเชื่อที่มีอยู่ในด้านการเรียนการสอนความสัมพันธ์และวิธีการดำเนินงาน

Quong และ Walker (2010) ได้ให้ความหมายว่าเปิดโลกทัศน์ใหม่ หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความตระหนักในบทบาทสำคัญของโรงเรียนในโลกที่กระแสข้อมูลที่มีความรู้และความเข้าใจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ คือ การรวบรวมและเปิดโลกทัศน์และทิศทางใหม่สำหรับโรงเรียน โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์มองหาวิธีการใหม่สำหรับนวัตกรรมการเรียนการสอนอยู่เสมอ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเข้าใจวิธีการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและชุมชนเพื่อสร้างโอกาสสำหรับการปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมใหม่ สามารถสร้าง ดุดจับและนำความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ไปปฏิบัติ แต่ไม่ได้ละเลยสิ่งที่โรงเรียนมีในปัจจุบันหรือละเลยการปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปว่า เปิดโลกทัศน์ใหม่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและโลก มีการกำหนดทิศทางใหม่สำหรับองค์กร สร้างและส่งเสริมกลยุทธ์เชิงบวกและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่น และคงไว้ซึ่งส่วนที่ดีด้านการปฏิบัติในปัจจุบันและมีการวางแผนพัฒนาเพิ่มเติม

### 1.5 เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ

Quong และ Walker (2010) ได้ให้ความหมายว่า เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้นำกลยุทธ์ที่บริหารจัดการด้านสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจ มีความยืดหยุ่นเชื่อถือได้ และมีไหวพริบ สามารถที่จะเอาชนะอุปสรรค หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงและความเครียดจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์และความหลากหลายทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดอาจนำไปสู่ความเครียดและการเจ็บป่วย ผู้นำสามารถตัดสินใจที่มีความเชื่อถือได้ เป็นบุคคลที่สามารถฟังพวาคัยได้ในสภาวะคับขันและสามารถการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี มีสภาวะจิตใจที่พร้อมที่จะการรับมือกับความไม่แน่นอน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับปัญหาเชิงกลยุทธ์

Ussahawanitchakit (2011) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการปรับตัว ผู้นำจะต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถชักจูงให้พนักงานเห็นความจำเป็น และยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะเรียนรู้เพิ่มทักษะและปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ผู้นำสมัยใหม่ในทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ทั้งสถานการณ์ขององค์กร ทีมงาน และ

ความพร้อมของพนักงานแต่ละคน ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปว่า เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถบริหารจัดการด้านสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจ มีความยืดหยุ่น เชื่อถือได้และมีไหวพริบ สามารถที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นบุคคลที่สามารถฟังพาดภัยได้ในสภาวะคับขันและสามารถการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี มีสภาวะจิตใจที่พร้อมที่จะการรับมือกับความไม่แน่นอน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเรียนรู้เพิ่มทักษะและปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

#### 1.6 สร้างพันธมิตรที่ดี

Bass (1985) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่านับถือ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและมีการกระตุ้นให้ผู้อื่นตามใช้สติปัญญา โดยให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่น ผู้ตาม เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำจะสามารถเกิดแรงดลใจในการทำงานและพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่ได้คาดหวังเอาไว้

Quong และ Walker (2010) ได้ให้ความหมายว่า สร้างพันธมิตรที่ดี หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจวิธีการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างโอกาสสำหรับการปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เคารพในคุณค่าของผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือภายในและระหว่างโรงเรียน อยู่บนพื้นฐานของความเป็นมิตรและความไว้วางใจ

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา (2557) ได้ให้ความหมายว่า พันธมิตร (Partners) หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุปว่า สร้างพันธมิตรที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน เคารพในคุณค่าของผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือภายในและระหว่างโรงเรียน อยู่บนพื้นฐานของความเป็นมิตรและความไว้วางใจ

#### 1.7 ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

Feldheim และ Wang (2004) ได้ให้ความเห็นว่า ความน่าเชื่อถือ รับความไว้วางใจมาจากการแสดงพฤติกรรมความมีศักดิ์ศรี (Integrity) ความเปิดเผย ตรวจสอบได้ (Openness) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสามารถ (Competence) และความสม่ำเสมอ (Consistency)

Quong และ Walker (2010) ได้ให้ความหมายว่า ทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการทำสิ่งต่อไปให้ถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ทางด้านจริยธรรม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะตระหนักเห็นความสำคัญของพฤติกรรมและการกระทำทางด้านจริยธรรม

กนกอร สมปราชน์ (2546) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำควรมีพื้นฐานในการแสวงหาความยุติธรรม อีสรภาพและความเท่าเทียมกันของมนุษย์

กล่าวโดยสรุปว่า ทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้หลักธรรมและความยุติธรรมในการบริหารงาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองแล้วปรับปรุงแก้ไขและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป

## 2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Attributes of Strategic Leadership)

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ

### 2.1 คิดเชิงกลยุทธ์

Garratt (2003) ได้ให้ความหมายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการโดยมีผู้กำหนดทิศทางขององค์กรสามารถยกระดับกระบวนการการบริหารจัดการที่ทำได้เป็นประจำให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป มุมมองดังกล่าวมุ่งเน้นทั้งในอนาคตและทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่ผ่านมา โดยนักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีทักษะในการมองไปข้างหน้า รู้ว่าขณะนี้องค์กรอยู่ที่ไหนประเมินความเสี่ยงที่มีหลีกเลี่ยงความผิดพลาดซ้ำในอดีตที่ผ่านมา

Mckeown (2011) ได้ให้ความหมายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการที่ผู้นำได้เรียนรู้พื้นฐานเกี่ยวกับวิธีการสร้างกลยุทธ์ การนำทีมงาน การเข้าใจกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถเป็นไปได้และการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในองค์กร

สุวิทย์ มูลคำ (2550) ได้ให้ความหมายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุปว่า คิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถยกระดับกระบวนการการบริหารจัดการที่ทำได้เป็นประจำให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป สามารถกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### 2.2 เรียนรู้เชิงกลยุทธ์

Boal และ Hooijberg (2001) ได้ให้ความหมายว่า เรียนรู้เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมีลักษณะเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ผู้นำแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงลึกอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องไม่หนีโอกาสการเรียนรู้ที่จะได้จัดระเบียบองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าเกิดประโยชน์แก่องค์กร จะต้องพิจารณาวัฒนธรรมโครงสร้างและระบบขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้



เชิงกลยุทธ์ โดยการเรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้นำโรงเรียนในการพัฒนาและปรับปรุง โดยมีกรอบวัฒนธรรมที่มักจะสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความรู้และการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง ครอบคลุมปัญญาและความเข้าใจ ซึ่งโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้นำและบุคลากรและนักเรียนเป็นอย่างมาก การปฏิบัติงานต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป

Hughes และ Beatty (2005) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถเรียนรู้ โดยการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน และเรียนรู้จากทฤษฎีระบบและการนำไปปรับเปลี่ยนเป็นวิธีการ

กล่าวโดยสรุปว่า เรียนรู้เชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนีโอกาสการเรียนรู้ เรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป

### 2.3 ผลักดันค่านิยม

Bass และ Avolio (1994) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

Boal และ Hooijberg (2001) ได้กล่าวว่า การพัฒนาโรงเรียนไปสู่ขั้นต่อไป โดยกระบวนการเชิงกลยุทธ์ต้องขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อที่เป็นจุดมุ่งหมายของการปรับปรุงชีวิตของเด็กและบุคลากรที่ทำงานในโรงเรียน เรามักจะคิดว่าวิสัยทัศน์สำหรับโรงเรียนนั้นมาจากค่านิยม และความเชื่อเป็นหลัก

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา (2557) ได้ให้ความหมายว่า ค่านิยม (Value) หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

กล่าวโดยสรุปว่า ผลักดันค่านิยม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน

## 3. ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Skill of Strategic Leadership)

ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 6 องค์ประกอบย่อย คือ

### 3.1 คาดการณ์

PSA Leadership Institute (2013) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่จะมีภาวะผู้นำด้านทักษะการคาดการณ์ที่ท้าทายจะต้องมีพฤติกรรม 6 อย่าง ดังนี้ 1) เสริมสร้างทักษะภาวะ

ผู้นำของตนเองอยู่เสมอ 2) มีทักษะการคาดการณ์ที่ท้าทาย 3) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความจำเป็น นำข้อมูลมาใช้ในวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและวางแผนร่วมกับสมาชิกในองค์กร 4) ปฏิบัติตามแผนที่ได้วิเคราะห์ 5) การเตรียมความพร้อมของตนเองและทีมงาน โดยการอบรมสัมมนา การจัดการทรัพยากร การสื่อสารให้ทราบถึงความคาดหวังขององค์กร การลดจุดอ่อนโดยเน้นจุดแข็งในองค์กร และ 6) การเรียนรู้เพิ่มเติม Schuemaker, Krupp และ Howland (2013) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความระมัดระวังในการสร้างเสริมความสามารถในการคาดการณ์ โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุงความสามารถด้านการคาดการณ์ ผู้นำควรดำเนินการ ดังนี้ 1) พูดคุยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พันธมิตรต่าง ๆ เพื่อที่จะเข้าใจต้องการของพวกเขา 2) ดำเนินการวิจัย สร้างภาพจำลองเพื่อที่จะเข้าใจมุมมองของคู่แข่ง วัฒนธรรมใหม่ที่ริเริ่มหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ 3) วางแผนงานตามบริบท เพื่อจินตนาการสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเตรียมความพร้อมสำหรับสิ่งที่ไม่คาดคิด 4) เปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น ๆ 5) ทบทวนสิ่งที่ได้ทำผิดพลาด 6) เข้าร่วมการประชุมและกิจกรรมต่าง ๆ หรือการดำเนินงานองค์กรทุกครั้ง

กล่าวโดยสรุปว่า คาดการณ์ หมายถึง ทักษะของผู้นำในการพิจารณาวิเคราะห์พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า ประชุม ปรัชญาหรือการดำเนินงานร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียมความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป

### 3.2 ท้าทาย

Schuemaker, Krupp และ Howland (2013) ได้ให้ความเห็นว่า นักคิดเชิงกลยุทธ์จะตั้งคำถามถึงสภาพความเป็นอยู่ มักท้าทายสมมติฐานของตนเองและคนอื่น ๆ และส่งเสริมให้เห็นมุมมองที่แตกต่างกัน แต่หลังจากที่การสะท้อนและการตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้น นักคิดเชิงกลยุทธ์จะดำเนินการอย่างเด็ดขาด โดยมีความอดทน ความกล้าหาญและเปิดใจกว้าง

Gentry และคณะ (2014) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์สร้างความท้าทาย โดยมีพฤติกรรมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร วางแผนการดำเนินงานขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง

กล่าวโดยสรุปว่า ท้าทาย หมายถึง ทักษะของผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร วางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กร จากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง ดำเนินการอย่างเด็ดขาด โดยมีความอดทน ความกล้าหาญ และเปิดใจกว้าง

### 3.3 ตีความ

Schuoemaker, Krupp และ Howland (2013) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ท้าทายในทางที่ถูกเสมอ ล้วงเอาความซับซ้อนและขัดแย้งกัน ข้อมูลนั้นเป็นเหตุผลที่คนที่ดีที่สุดคือ ยังสามารถที่จะตีความแทนการโต้ตอบโดยเห็นหรือได้ยินสิ่งที่คุณคาดหวังว่าคุณ ควรสังเคราะห์ป้อนข้อมูลทั้งหมดที่คุณมีคุณจะต้องรับรู้รูปแบบการผลักดัน ผ่านความกำกวมและ แสวงหาองค์ความรู้ใหม่

กล่าวโดยสรุปว่า ตีความ หมายถึง ทักษะของผู้นำในการวิเคราะห์ข้อมูล รอบด้านสามารถแปลความหมายของข้อมูลแล้วนำสู่การปฏิบัติ

### 3.4 ตัดสินใจ

Schuoemaker, Krupp และ Howland (2013) ได้ให้ความเห็นว่า ในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอนผู้มีอำนาจต้องตัดสินใจจากข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และบ่อยครั้งที่จะต้องทำเช่นนั้น เพื่อความรวดเร็ว แต่นักคิดเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการตามกระบวนการที่มีระเบียบวินัยความเร็ว พิจารณามีส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและใช้เวลาทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว แต่ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความกล้าหาญ มีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปว่า ตัดสินใจ หมายถึง ทักษะของผู้นำในการวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมินตรวจสอบข้อมูล มีเกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก แล้วเลือก ทางเลือกที่มีประโยชน์และสามารถทำได้จริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3.5 สอดคล้อง

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้ให้ความเห็นว่า การสื่อสารในองค์กรหนึ่ง ๆ สามารถกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ และ การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญกับการทำหน้าที่ทางการบริหารมาก เพราะแม้จะมี วิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ที่ดีเยี่ยมเพียงใด หากขาดการสื่อสารที่ดีแล้วก็ยากจะนำไปสู่ความสำเร็จได้

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา (2557) ได้ให้ความหมายว่า ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจในเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศ ที่เสริมกัน เพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน



กล่าวโดยสรุปว่า สอดคล้อง หมายถึง ทักษะของผู้นำที่มีความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.6 เรียนรู้

Schuoemaker, Krupp และ Howland (2013) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นบุคคลสำคัญสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ผู้นำส่งเสริมรายละเอียดเพิ่มเติมของวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่เรียน ทั้งมีผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ หากเกิดความล้มเหลวในศึกษา ผู้นำและทีมจะเปิดตนเองและสร้างสรรค์วิธีในการหาบทเรียนที่ซ่อนอยู่ เพื่อการประสบความสำเร็จและมีการเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้นและนวัตกรรมโดดเด่นยิ่งขึ้น

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา (2557) ได้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์และนวัตกรรม โดยมีการเรียนรู้ 2 ระดับ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและข้อมูลบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย การแข่งขันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง 2) ระดับการเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อความมีประสิทธิภาพการเรียนรู้ ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร

กล่าวโดยสรุปว่า เรียนรู้ หมายถึง ทักษะของผู้นำที่แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ อาจมาจากการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง และจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมิน

บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ทรศนะ บุญขวัญ (2549) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้ง 6 ประการขององค์กร ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้างภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ บทบาทแรกเป็นผู้วางแผน ออกแบบ หรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ

ชัยพัชร เลิศรัศม์ทวีกุล (2557) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์แบ่งได้ดังนี้

1. กำหนดทิศทาง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน มองภาพอนาคตขององค์กรว่าในอีกห้าปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอะไร จะเดินไปในทิศทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมาย อนาคต และทิศทางขององค์กรด้วย เพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย

2. คิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์รอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจสภาวะของตลาดว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิดความเคลื่อนไหวของคู่แข่งชั้น เพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าที่นับวันจะมีความจงรักภักดีลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งยิ่งขึ้น และหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนาการคิดแบบวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อจะได้มองเห็นทั้งภาพกว้างและภาพลึก

3. มองโอกาสมากกว่าปัญหา ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาส มากกว่าปัญหา เพราะการจับจังหวะของโอกาสภายนอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำไม่ควรละเลย ปกปิด หรือนิ่งทาบปัญหาในองค์กรเอาไว้ แต่การที่ไปให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรไม่ได้ช่วยให้องค์กรพัฒนาเติบโตในระยะยาว แต่เป็นเพียงการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น

4. สื่อสาร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อให้พนักงานในองค์กรทราบเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังอะไร และทำให้พนักงานรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เหมือนเรื่องอุปมาอุปไมยที่ว่า มีพนักงานสองบริษัทที่ทำหน้าที่เหมือนกันแต่มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องสร้างคุณค่าในงานของพนักงานทุกคนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

5. สร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน รับฟังอย่างจริงจัง ไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่ กระตุ้นให้พนักงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง กล่าวชมเชยพนักงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ (อาจจะใช้การ์ดขอบคุณหรือชมเชยในห้องประชุมหรือติดบอร์ดประกาศก็ได้) สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับพนักงาน

6. สร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูด การแสดงออกให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวกเขา (ความจริงใจเป็นสิ่งที่ไม่ยาก เพียงแต่ผู้นำคนนั้นจริงใจกับพนักงานมากน้อยเพียงใด)

ผู้นำเพียงเอาใจเขามาใส่ใจเราเลิกใช้คำว่าผมแต่ใช้คำว่าเรา รับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่โทษผู้อื่น และเมื่อเกิดความชอบความสำเร็จก็ยกความดีความชอบนี้ให้ลูกน้อง (พูดง่ายแต่หลายคนทำไม่ได้) เป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ตามคำสุภาษิตที่ว่า ท่านต้องให้ความจริงใจกับผู้อื่นก่อน ท่านจึงจะได้รับความจริงใจนั้นกลับมา นอกจากนี้ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ พัฒนา และเติบโตไปกับองค์กร

7. สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้าใจดีว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมียอดมนุษย์ในองค์กรที่เก่งไปหมดทุกอย่าง ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมปีละครั้งแล้ว (ซึ่งส่วนใหญ่ได้ผลและคึกคักอยู่ประมาณ 2-3 สัปดาห์ แล้วก็เหมือนเดิม) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด ที่สำคัญควรหาจังหวะโอกาสในการฉลองความสำเร็จ (แม้ว่าเล็กน้อย) ร่วมกันเสมอๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาท

4 ประการ คือ

1. การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน และนอกจากนั้นไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจน ผู้นำต้องชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้นำยังต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

3. การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ ดังนั้นผู้นำต้องสร้างภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

4. การสร้างตัวแบบ ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถ กล่าวโดยสรุปว่า บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นต้องมีความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานานก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้วในกรณีหลังนี้ ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Michell (2009) ได้กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ

คือ

1. ผู้นำเป็นกระบวนกร
2. มีความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ชาญชัย อาจินสมจาร (2550) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มีดังนี้

1. ความสามารถที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมภาวะผู้นำหรือบุคลิกภาพความสามารถ
2. ประสบการณ์ที่เกิดจาก
  - 2.1 ทักษะเชิงมนทัศน์
  - 2.2 ทักษะเชิงเทคนิค
  - 2.3 ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์
3. ต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านความสามารถและประสบการณ์ เมื่อมีโอกาสจะเป็นผู้นำในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม

เทียน ทองแก้ว (2550) ได้กล่าวว่า ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ผู้นำจะต้องมองไกล คิดไกล มองเห็นเป้าหมายในอนาคตข้างหน้า และไม่แค่มองเห็นอย่างเดียวเท่านั้น จะต้องช่วยให้ทุกคนในทีมงานมองเห็นภาพอนาคตอย่างที่ผู้นำเห็นด้วย ผู้นำที่ดีจะไม่หยุดสร้างสรรค์อนาคตใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งได้ มีความน่าเชื่อถือ ทำให้บุคลากรทุกคนในทีมงานยินดีที่จะทำงานร่วมกัน ไม่มีความลำเอียงและเลือกปฏิบัติต่อใครบางคนเป็นพิเศษ เพราะถ้าทำแบบนั้นทีมงานที่ดีจะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน การมอบหมายและจัดสรรงาน ผู้นำที่ดีไม่ใช่แค่เพียงมอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีมอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาว่าใครที่เหมาะสมกับงานต่างๆ ก็จะมอบหมายงานที่เขาถนัดเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นั่นแสดงว่าผู้นำจะต้องศึกษาและรู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกในทีมงานตนเองเป็นอย่างดี

3. ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างและพัฒนาทุกคนที่อยู่ในการดูแลเพื่อทำให้ทุกคนเก่งขึ้น และมีความสามารถในการทำงานมากขึ้น ไม่ใช่แค่บริหารแบบเดิม ๆ ไม่มีอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นในตัวพนักงานเลย ดังนั้นผู้นำจะต้องฝึกสอนพนักงานและวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานมีทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานเกิดขึ้นเสมอ

4. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในทีมงาน ทำให้สมาชิกเกิดความฮึกเหิมและมุ่งมั่นที่จะทำงานและฟันฝ่าอุปสรรคไปพร้อม ๆ กัน

5. ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเท่านั้น แต่ที่สำคัญก็คือ ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น ของชุมชน และของสังคม โดยรวมอาจกล่าวได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำได้ กระบวนการของการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถอธิบายได้โดยง่ายเพียงแค่ดูจากพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ความร่วมมือของกลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคนในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันบนฐานของค่านิยมเหมือนกันคือ การทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกจากความเชื่อที่ว่าผู้นำคือผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำคือการทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาผู้นำที่มีฐานความเชื่อดังกล่าวจึงเน้นเรื่องค่านิยมสำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้มีพฤติกรรมปฏิบัติตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำที่มาจากแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่มีก็ได้

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่การใช้อำนาจขู่เข็ญหรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นผู้ที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีวิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

#### วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

##### 1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Lawson (2008) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กร

Avolio (2011) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายว่า การส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโต และกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้ เติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

##### 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Murphy และ Riggo (2003) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินค่าความต้องการขององค์กร



2) การปูพื้นฐานความรู้เรื่องหลักการทฤษฎี 3) การนำเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำมาใช้จริง และ 4) การตระหนักรู้ถึงประโยชน์และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือ

Dubrin (2004) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ โดยมีการพัฒนาผู้นำในด้านต่าง ๆ มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key characteristics of a leadership development program) การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และมีการจัดทำอย่างมืออาชีพ

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ในการปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หากมีจำนวนมากอาจจะเกิดความซ้ำซ้อน เพื่อความเข้าใจง่ายจะแบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ 1) ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล ความต้องการประสบความสำเร็จ พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ 2) การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on traits and style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบโดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหา (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ 3) ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำใช้เครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมุติและการวิเคราะห์กรณีศึกษา ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้ทราบถึงความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล 4) การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาในการบริหารจัดการ (Simulation of leadership and management problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำขึ้นจริงเพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกันโดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นการสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

Dubrin (2006) ได้ให้ความเห็นว่า ชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท ซึ่งเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม ทักษะ แนวคิด ความรู้ และ

ความตระหนัก ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมืออาชีพ และการสอนงานและฝึกจิตใจ ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (Feedback-Intensive programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบโดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการแสดงออกทางกาย (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงการแสดงออกทางกาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้
2. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะพื้นฐาน (Skill-based programs) เป็นกิจกรรมฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถ (Abilities) และเทคนิคปฏิบัติ (Techniques) ซึ่งมีวิธีที่มักใช้กันในการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) กรณีศึกษา (Case Study) บทบาทสมมติ (Role play) ตัวแบบเชิงพฤติกรรม (Behavioral role modeling) และการจำลองสถานการณ์ (Simulations)
3. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้ และความตระหนัก (Conceptual knowledge and awareness programs) เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติและการวิเคราะห์กรณีศึกษา
4. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth programs) เป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมุติฐานว่าผู้นำจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วม เขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตนเองได้
5. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (Socialization programs) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิดการขัดเกลาทางสังคมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดบุคลิกภาพติดตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์กร
6. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning programs) จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหา สมมุติฐานที่น่าจะเป็นและท้าทาย โดยส่วนมากจะจัดการ



กับปัญหาที่ยาก จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตนเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล การทำ Action Learning programs ที่ได้ผลดีจะต้องมีการเตรียมการ การวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบ Learner Center เพื่อก่อให้เกิดทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรไปพร้อมกัน เพราะการพัฒนาที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

7. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นสอนงานและฝึกจิตใจ (Coaching and psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันสามารถบริหารงาน แก้ปัญหา นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนผสมของการเป็นที่ปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนาโดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพ การรับฟังปัญหา การแสดงความเห็นใจ และการรับรู้ความรู้สึก

### 3. หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10

การเรียนรู้แบบ 70-20-10 เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger, and Michael M, Lombardo จาก Center for Creative Leadership เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าบริบทในห้องเรียน โดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้คือ การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) ได้กล่าวถึง หลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

70 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากการทำงาน” โดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลง การพัฒนา 70 เปอร์เซนต์นี้ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์การเรียนรู้ใหม่ ๆ กับสถานการณ์จริง เป็นต้น

20 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากผู้อื่น” ด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการซำ้สังคัม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานการเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่ายการพัฒนา 20 เปอร์เซนต์นี้ เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยบุคคลอื่น เช่น การสอนงาน

โดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงาน และเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำนั่นเอง

10 เฮอร์เชินต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากห้องเรียน” ไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา แนวทางการพัฒนา 10 เฮอร์เชินต์นี้เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว เช่น ถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เฮอร์เชินต์ที่เรียนรู้จากการทำงานไปแล้ว แต่ปรากฏว่ายังทำงานได้ไม่ดีอาจเกิดจากการไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เฮอร์เชินต์ มาให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องแก้ไข เพื่อพัฒนาการทำงาน ผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำแบบเดิม ๆ เพราะไม่รู้ว่าจะต้องแก้ไขการทำงานอย่างไร หรือการทำงานให้ดีขึ้นก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎีในสัดส่วน 10 เฮอร์เชินต์ เพื่อช่วยให้ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำ แต่การเรียนรู้แค่ภาคทฤษฎีอย่างเดียวโดยปราศจากการปฏิบัติก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 และ 20 เฮอร์เชินต์ จะเข้ามาเติมเต็มการพัฒนาให้ได้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ส่งผลให้การเรียนแบบสัดส่วน 10 เฮอร์เชินต์ ก็ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่ขาดไม่ได้อยู่ดีหรืออาจสรุปได้ว่าทุกสัดส่วนล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาแบบ 70-20-10 แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกัน เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น และการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ

#### 4. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Meggison (1972) ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กรว่า อาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน ใช้วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย

การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้  
 โสตทัศนอุปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่น  
 เกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ  
 การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

Yeung และ Ready (1995) ได้กล่าวถึง ทักษะของนักวิชาการตะวันตก  
 สมัยใหม่ได้เสนอไว้ 4 แนวทาง ซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้าน  
 แตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการที่ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับ  
 มอบหมาย การมีส่วนร่วมกับงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่าง ๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ  
 งานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนา เป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงานที่น้อยกว่า 10% นั้น  
 เป็นผลจากการฝึกอบรม

2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็น  
 บริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ  
 ชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน  
 (In-house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรม  
 พัฒนาผู้บริหาร เป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจขององค์กร

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) จากการไปเรียนรู้เยี่ยม  
 ชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและ  
 แนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร

Anderson และ Anderson (2010) ได้กล่าวถึง การใช้โปรแกรมฝึกอบรม  
 ภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (breakthrough training) เน้นการเปลี่ยน  
 ความตั้งใจ (mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จาก  
 ประสบการณ์ (experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (teach)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change education) เน้นการช่วยให้  
 ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการ  
 เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอใน  
 ชั้นเรียน (classroom presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (case studies and

discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (learning groups) การอ่าน (reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (application tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (building change strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (conscious process design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (conscious process facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (supported with learning clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (just-in-time consultation between change leaders and their consultants)

ฉันทนา จันท์บรรจง (2542) ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (intrinsic and extrinsic personality) การพัฒนาภาวะผู้นำอาจกระทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้แน่นอนอาจจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแต่ก็สามารถที่จะศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิด

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดีเทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุขความเจริญ ความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมด้วย

จกกลนี ชุตินาเทวินทร์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิค ดังนี้

1. การบรรยาย
2. การระดมสมอง
3. การสนทนาวางกลม
4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา
5. เทคนิคการตั้งคำถาม
6. การแสดงบทบาทสมมติ
7. กลุ่มทำงาน
8. การดูงานภาคสนาม
9. ละครคน
10. เทคนิค เอ ไอ ซี
11. เกมการศึกษา

ชูชัย สมितिไกร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หนึ่งในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูนปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรได้ จนสามารถกล่าวว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล การฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก การพัฒนาภาวะผู้นำอาจกระทำได้หลากหลายวิธี เช่น การศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง ดังนั้น วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงไม่มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน แต่เป็นรูปแบบที่เกิดจากการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ โดยกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

นักวิชาการ/องค์กร	Meggison (1972)	Yeung และ Ready (1995)	Anderson และ Anderson (2010)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542)	จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544)	ชูชัย สมิทธิไกร (2548)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา								
1. การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร (ปฏิบัติงานจริง)	✓	✓					2	✓
2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	✓	✓	✓		✓	✓	5	✓
3. การจัดประชุมสัมมนา	✓	✓	✓			✓	4	
4. การจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม	✓	✓	✓		✓	✓	5	
5. การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง			✓	✓			2	✓
6. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป	✓						1	
7. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม	✓		✓	✓	✓		4	
8. การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหาร	✓	✓			✓		3	

จากตาราง 2 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสมมีค่าสูงสุด รองลงมาคือ การจัดประชุมสัมมนา การเรียนรู้เป็นกลุ่ม การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหาร การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร (ปฏิบัติงานจริง) การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง และการใช้บทเรียนสำเร็จรูปตามลำดับ สำหรับการเลือกวิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ การพิจารณาจากหลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 ความถี่ในระดับสูงสุด และยึดหลักความเหมาะสมกับการพัฒนาได้ตามสภาพบริบท ได้วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง



## โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

### 1. ความหมายโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ ดังนี้

Day (2000) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นบทบาทและกระบวนการช่วยกำหนดทิศทางการทำงาน สร้างความสอดคล้อง รักษาความมุ่งหมายภายในของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน โดยการวิจัยส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำในองค์กรและโปรแกรมทางการศึกษานั้นจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล การมีทักษะและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของบุคคล

Charney และ Conway (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง การสร้างรูปแบบที่เป็นไปได้โดยมีการคาดการณ์ว่าจะมีการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งผู้ประเมินจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมิน และใช้เป็นแนวทางในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

The Banff Centre (2011) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นสร้างศักยภาพของภาวะผู้นำ ด้านการปฏิบัติงานของตัวผู้นำเอง ตัวผู้นำสู่ทีมงาน ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร โดยมีกระบวนการดำเนินงานเชิงบูรณาการและสามารถใช้ได้กับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับหัวหน้าทีมทั้งในภาครัฐและเอกชน

Silvia และ Rider (2012) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ ความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของผู้นำในด้านสติปัญญา ความรู้เชิงเทคนิคและการตระหนักรู้ตนเอง และพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่เป็นมวลงประสพการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

กล่าวโดยสรุปว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีรูปแบบหรือแนวทางที่เป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง มีการประยุกต์และพัฒนาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ภายใต้บริบทของการพัฒนางานในแต่ละองค์การ และสรุปได้ว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรม และกระบวนการ



ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ดังนี้

Niedermeyer (1992) ได้กล่าวว่า โปรแกรมควรมีองค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้

ดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมการรับผิดชอบ
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้และมีความน่าสนใจ
5. รายละเอียดของเนื้อหา
6. มีแบบประเมินผลหรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์
7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลของโปรแกรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหา
8. นำโปรแกรมไปใช้ เพื่อดูว่าสื่อการสอนและกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่
9. มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมหรือไม่

Caffarella (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ มีลักษณะดังนี้ การจัดพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน การกำหนดแนวคิดโปรแกรม การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดโปรแกรม การพัฒนา วัตถุประสงค์ของโปรแกรม การเตรียมถ่ายโอนการเรียนรู้ การสร้างแผนการประเมินผล การพิจารณา รูปแบบตารางเวลาและความต้องการของเจ้าหน้าที่การเตรียมแผนดำเนินงานประมาณ และการตลาดการออกแบบแผนการสอน การประสานงานด้านสิ่งสนับสนุนและพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและการสื่อสารคุณค่าของโครงการ

Kanaya และ McMillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรม การพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคลองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้า

อบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

จ้ำรง บัวศรี (2542) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรมแบ่งออกเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมาย 3) รูปแบบ และโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน 8) การประเมินผล 9) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

สมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมาย (Aims) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) วัตถุประสงค์ (Objective) 4) เนื้อหาวิชา (Content) และ 5) กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) โดยหัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์ การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

นักวิชาการ / องค์กร	Niedermeyer (1992)	Caffarella (2002)	Kanaya และ McMillan (2005)	จ้ำรง บัวศรี (2542)	สมิตรา พงศธร (2550)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา							
1. หลักการ	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
2. วัตถุประสงค์	✓	✓		✓	✓	4	✓
3. โครงสร้าง			✓	✓		2	
4. เนื้อหา	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓
5. กิจกรรม	✓		✓	✓	✓	4	
6. วิธีพัฒนา	✓	✓		✓		3	✓
7. การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม	✓	✓	✓		✓	4	
8. การประเมินผลโปรแกรม	✓	✓		✓		3	✓
9. การนำโปรแกรมไปใช้	✓					1	

จากตาราง 3 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของหลักการ เนื้อหามีค่าสูงสุด รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ กิจกรรม การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม วิธีพัฒนา การประเมินผลโปรแกรม โครงสร้าง และการนำโปรแกรมไปใช้ตามลำดับ สำหรับการเลือกองค์ประกอบของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ การพิจารณาจาก ความถี่ในระดับสูงสุดและนำมาเรียงตามความเหมาะสมที่สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาได้ตามสภาพ บริบทของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีพัฒนา และ 5) การประเมินผล โปรแกรม

### 3. การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

Spark และ Loucks-Horsley (1989) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ได้แก่

- ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
- ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
- ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)
- ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จาก การประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision)  
การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป ปรับปรุงหรือยกเลิกโปรแกรม

Styles (1990) ได้เสนอวิธีการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Barrattand (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึงอะไรคือความรู้อะไรคือทักษะและทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้รับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรมพร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้รับการอบรมจะได้เรียนรู้ และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรม และผู้รับการอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้รับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอน บางครั้งอาจจะเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้ข้อมูลที่ได้รับ ในระหว่างขั้นตอนการประเมินผลสามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ได้เสนอวิธีการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมใน

ภาคสนาม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

นักวิชาการ / องค์กร	Spark and Loucks-Horsley (1989)	Barr และ Keating (1990)	Styles (1990)	Barrattand (2013)	ศิริโรจน์ สารรัตนะ (2548)	ความถี่	ผลการสังเคราะห์
รูปแบบการ พัฒนาโปรแกรม เสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา							
1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	✓		✓	✓		3	✓
2. การตั้งวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	✓		✓	✓		3	
3. การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม	✓	✓	✓	✓		4	✓
4. การออกแบบโปรแกรมการอบรม				✓		1	
5. การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม	✓		✓	✓	✓	4	
6. การใช้โปรแกรมฝึกอบรม		✓		✓	✓	3	✓
7. การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓

จากตาราง 4 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของการประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรมมีค่าสูงสุด รองลงมาคือ การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การตั้งวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การใช้โปรแกรมฝึกอบรม และการออกแบบโปรแกรมการอบรมตามลำดับ สำหรับการเลือกรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุดและเรียงลำดับตามความเหมาะสมที่สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาได้ตามสภาพบริบท ได้รูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม 3) การใช้โปรแกรมฝึกอบรม และ 4) การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม

## การศึกษาความต้องการจำเป็น

### 1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

Kaufman และ English (1981) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นว่าเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ ซึ่งกำหนดช่องว่างระหว่างผลผลิตหรือผลลัพธ์ในปัจจุบันและผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เป็นที่ต้องการ และจัดวางช่องว่างเหล่านี้ตามลำดับความสำคัญ และเลือกสิ่งที่เห็นว่าสำคัญที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

Witkin และ Altschuld (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นคือกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง และการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินการและการจัดการทรัพยากร

สุวิมล ว่องวานิช (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพในปัจจุบัน (What Is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What Should Be) ที่มีระบบเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยเป็นการระบุความต้องการจำเป็น พิจารณาตัดสินใจความขัดแย้ง ตรวจสอบสภาพทั่วไปตามธรรมชาติและหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กร

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็นที่มีระบบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยเป็นการระบุความต้องการจำเป็นเพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ไขปัญหามาได้ตรงสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง

### 2. การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย การจัดลำดับความสำคัญเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากในกระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็น มีสูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็น ดังนี้

วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I)



กับที่เป็นอยู่จริง (D) แล้วหารด้วย D วิธีนี้เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม วิธีนี้สามารถควบคุมขนาดความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

$$\text{PNI modified} = (I - D)/D$$

วิธีนี้สามารถแปลความหมายของค่า PNI modified ว่ามีความต้องการจำเป็นต้องการพัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่เป็นร้อยละเท่าใด

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตั้งอยู่ที่โรงเรียนห้วยเม็กราษฎร์นุกูล อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ มีพื้นที่ในความรับผิดชอบในเขตพื้นที่การศึกษา 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอยางตลาด อำเภอห้วยเม็ก อำเภอนาคู อำเภอหนองกุงศรี และอำเภอฆ้องชัย ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มีอาชีพทำนา ปลูกอ้อย ปลูกมันสำปะหลัง เลี้ยงสัตว์และประกอบธุรกิจขนาดย่อม มีความเป็นอยู่ที่ดีไม่ประสบปัญหาเศรษฐกิจมากนัก ประชากรมีหลายเชื้อชาติทำให้สภาพสังคมและวัฒนธรรมแตกต่างกัน ได้แก่ ไทยกลาง ไทยเชื้อสายจีน ญ้อ ภูไท และเขมร ส่วย

2. วิสัยทัศน์ (VISION)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นหน่วยงานหลักในการจัดส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาผู้เรียนสู่มาตรฐานการศึกษาโดยเน้นคุณธรรม นำความรู้ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

3. พันธกิจ (Mission)

ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่รับผิดชอบได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเป้าหมาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กำหนด 4 เป้าหมาย 32 ตัวชี้วัด

1. เป้าหมายคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 13 ตัวชี้วัด

2. เป้าหมายคุณภาพตามหลักสูตร 10 ตัวชี้วัด

3. เป้าตามนโยบายการศึกษา 7 ตัวชี้วัด
  4. เป้าหมายตามอัตลักษณ์ของเขตพื้นที่ 2 ตัวชี้วัด
4. กลยุทธ์
- 4.1 พัฒนาคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.2 ส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 4.3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม นำหลักเศรษฐกิจพอเพียง
  - 4.4 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.5 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
  - 4.6 ส่งเสริมและพัฒนาระบบ ICT เพื่อการศึกษา
  - 4.7 เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
  - 4.8 การศึกษาเพื่ออาชีพมุ่งสู่ประชาคมอาเซียน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากเทคนิคเดลฟายไปสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 176 คน ให้ข้อคิดเห็น จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำ การแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4

การมีความคิดปฎิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา  
องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความ  
ทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด  
3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิด  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบ  
ที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบ  
ที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่  
เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิด  
ในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา  
และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม  
สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ

พระมหาไถวรธรรม ปุณฺณันท์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สำนักเรียนพระปริยัติธรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกนักธรรมและแผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 1 และภาค 14 จำนวน  
191 สำนัก ผู้ให้ข้อมูล คือ เจ้าสำนักเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูสอนพระปริยัติธรรม  
จำนวน 764 รูป ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียน  
พระปริยัติธรรมประกอบด้วย 1.1) การวางแผนกลยุทธ์ 1.2) ภาวะผู้นำ 1.3) วิสัยทัศน์  
1.4) คุณธรรมจริยธรรม 1.5) การบริหารองค์การ 2) รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบที่  
ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเป็นไปได้และถูกต้อง เหมาะสม  
และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ โดยกระบวนการวิจัยประกอบด้วย การสอบถาม  
ผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน และนำหลักสูตรไปใช้พัฒนากับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่เข้ารับการอบรม  
3 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 5 คน ครั้งที่ 2 มีผู้เข้ารับการอบรม จำนวน  
10 คน และครั้งที่ 3 เป็นการนำหลักสูตรไปใช้พัฒนากับผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 20 คน พบว่า  
1) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใน  
จังหวัดภาคใต้ จากประเด็นความคิดเห็น 64 ประเด็น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกัน  
62 ประเด็น และมีความเห็นไม่สอดคล้องต้องกัน 2 ประเด็น การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำเชิง  
กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนภาพรวมพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นทุกครั้งที่มีการอบรม และภายหลังการอบรมครั้งที่ 3 เรียบร้อยแล้ว  
ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ที่มีไปใช้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารปฏิบัติได้โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายการที่ปฏิบัติมากที่สุดลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีความรู้ วัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ (4.80) รายการที่ปฏิบัติต่ำที่สุด คือ องค์กรมีวัฒนธรรมเด่น (3.45) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความรู้ = ความเข้าใจภายหลังการอบรมกับการปฏิบัติงานที่โรงเรียนหลังการอบรมแล้ว 60 วัน เท่ากับ .849 ค่า r เท่ากับ .8 และ r<sup>2</sup> เท่ากับ .64 หมายความว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติที่สถานศึกษาได้สอดคล้องกัน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา มีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นของภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยผู้บริหารสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำนวน 25 คน โดยผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 5 ด้าน ได้แก่ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน โดยใช้วิธีการฝึกอบรมโดยใช้การบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร การแสวงหาทบทวนสมมุติ หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเนื้อหาครอบคลุมทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 30 ชั่วโมง หรือประมาณ 5 วัน ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติจริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับ การพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานโดยประเมินก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปรากฏดังนี้ ผู้เข้ารับการ พัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี

ตวัณณ์ลักษณะ พวงนิล (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการประเมินหลังการทดลอง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกประเภทสูงขึ้น

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ปฏิบัติการของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.40$ ) 3) ความรู้ของผู้ร่วมโปรแกรมอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.11$ ) 4) การนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ในการบริหารงานนโยบายและแผนอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.43$ ) เกือบร้อยละ 70 มีการพัฒนากลยุทธ์ แผนการพัฒนาโรงเรียนโดยใช้ Balance Score Card เป็นนวัตกรรม 5) การเปลี่ยนแปลงทางงานนโยบายและแผนอยู่ในระดับมาก ( $X=3.81$ ) 6) ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = 4.63$ ) และ 7) ครมมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.25$ )

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 3) ศึกษาผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาไปใช้ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา โดยผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และโมดูล 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยใช้เวลาในการพัฒนา 169 ชั่วโมง ส่วนวิธีการพัฒนา ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การอบรม 4) การปฏิบัติจริง ประกอบด้วยกระบวนการที่พัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการประเมินพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีคะแนนก่อนพัฒนาเฉลี่ย 17.73 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 59.11 และมีคะแนนหลังการพัฒนาเฉลี่ย 26.00 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 86.67 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน



ประณศีกษาก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผลพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาระยะติดตามผลสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Hartley และ Hinksman (2003) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคลเพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดควรมุ่งให้ความสนใจที่ยุทธศาสตร์และบริบทขององค์กรเพื่อจะได้ออกแบบและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะที่เป็นทางการ เช่น หลักสูตรฝึกอบรมโปรแกรมการพัฒนาและโปรแกรมศึกษา และ 2) ลักษณะที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในส่วนของประเมินความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นตัวระบุภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีในแต่ละองค์การเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทักษะหลักและเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งยังควรนำการประเมินผล เช่น การประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ควบคู่กับกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ วิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย การประเมินแบบ 360 องศา การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การมีเครือข่าย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย การไปเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นชั่วคราว การวางแผนผู้สืบทอด การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การพัฒนาองค์การและการทำงานร่วมกันแบบพันธมิตร ทั้งนี้ตัวแบบของภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership model) และตัวแบบคุณลักษณะพิเศษหรือบารมี (Charismatic model) และเนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการสร้างทุนมนุษย์และทุนทางสังคม การประเมินผลความคุ้มค่าของการลงทุนในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นโดยนำตัวแบบของ Kirkpatrick ที่แบ่งการประเมินผลออกเป็น 4 ระดับมาใช้สำหรับผู้นำในภาครัฐ ภาวะผู้นำที่ต้องมี คือ การมีความโปร่งใสและความรับผิดชอบระดับสูง รวมถึงมีภาวะผู้นำทางการเมืองและทักษะทางการเมือง และยังคงให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (Strong leader) โดยมองที่ปัจเจกบุคคลและบุคลิกภาพส่วนตัวเป็นหลัก

Bush และ Glover (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักฐานและความเชื่อ โดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก โดยการเรียนรู้บนพื้นฐานการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน เป็นต้น การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงานและจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ องค์กรใดก็ตามที่เอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือ เป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนกับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

Black (2007) ได้ทำการวิจัยโดยใช้การออกแบบการวิจัยแบบผสมเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการกับบรรยากาศโรงเรียน เพื่อหาค่าการปฏิบัติภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารโรงเรียนและการรับรู้ของครูด้านบรรยากาศโรงเรียน การศึกษาดังกล่าวใช้วิธีวิจัยแบบผสมนี้เริ่มต้นด้วยการใช้เครื่องมือที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วสองชุด คือ เครื่องมือ OLA ของลาบ (Laub, 1999) โดยใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่มที่เป็นครูทำงานเต็มเวลา จำนวน 231 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน 15 คน ที่ทำงานในสังกัดคณะกรรมการการศึกษา คารอลินาของออนตาริโอ หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group interview) จำนวนร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลที่ได้แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการและบรรยากาศโรงเรียน

Phipps และ Burbach (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร : โอกาสสำหรับวิจัย ซึ่งผลการศึกษาพบว่าขอบเขตการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการศึกษาผู้นำระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรยังไม่ขยายผลในวงกว้างไปยังภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร การวิจัยก่อนหน้านี้ด้านภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาใช้ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อย่างไรก็ตามการใช้สิทธิของภาวะผู้นำในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไรอาจแตกต่างจากภาคส่วนที่แสวงหาผลกำไร โดยจากเอกสารงานวิจัยของทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้ข้อเสนอแนะที่สามารถอธิบายวิธีการที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีส่วนช่วยในประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเกี่ยวกับความสามารถทางเรียนรู้ความสามารถสำหรับการเปลี่ยนแปลงภูมิปัญญาในการบริหารจัดการบริบทขององค์กร นวัตกรรมองค์กร และวิถีทางภารกิจ



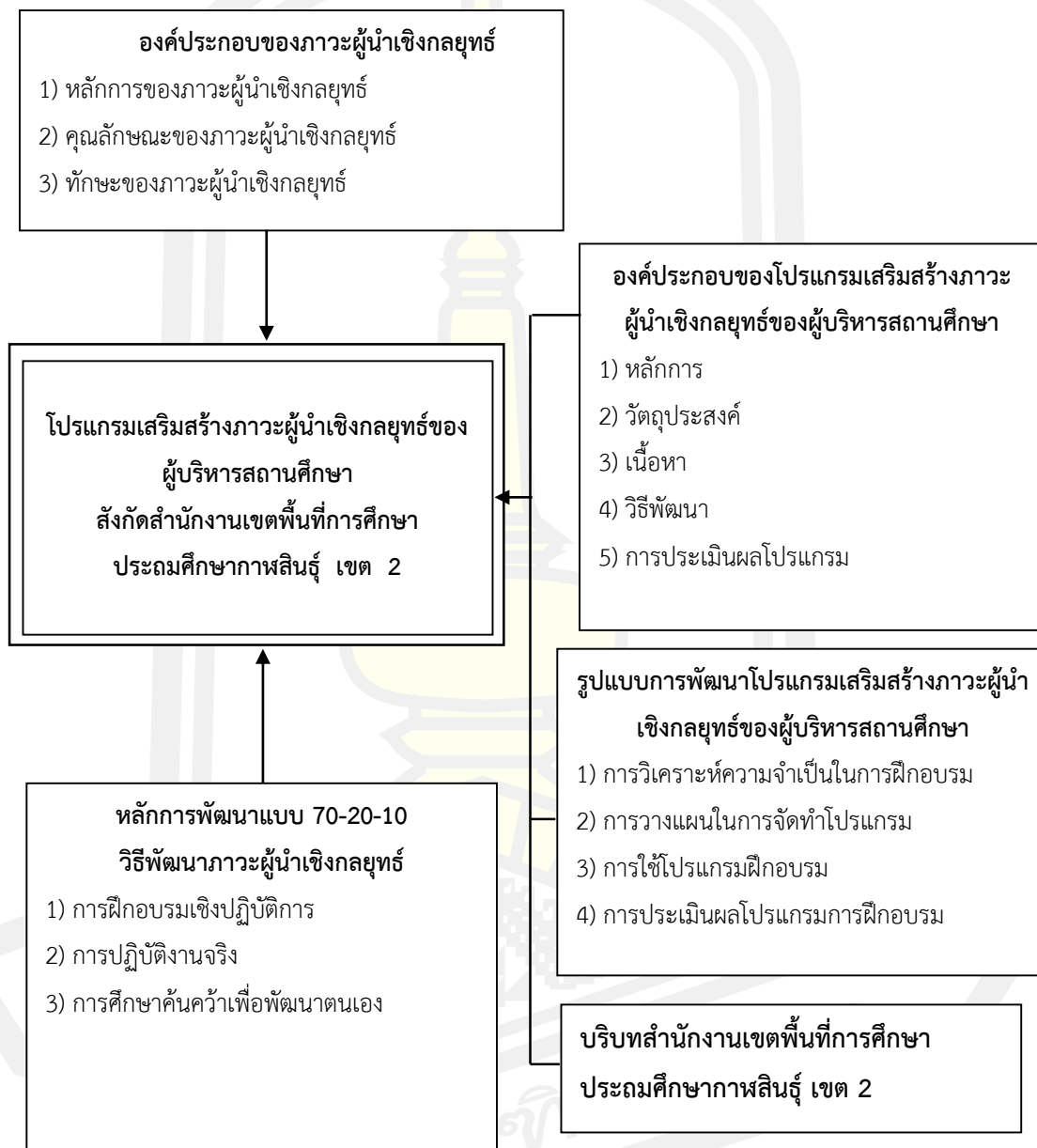
## กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของ Hughes and Ginnett (2006) ; Hit and others (2007) ; Lear (2012) ; The Hayes Group International (2013) และ David and other (2015) ประกอบด้วย 1) หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และ 3) ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนาแบบ 70-20-10 ของ สุธรรม ธรรมทัศนายนท์ (2563) และวิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของ Megginson (1972) ; Yeung และ Ready (1995) ; Anderson และ Anderson (2010) ; ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) ; จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544) และชูชัย สมितिไกร (2548) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง
3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมของ Niedermeyer (1992) ; Caffarella (2002) ; Kanaya และ McMillan (2005) ; อ่าง บัวศรี (2542) และสุมิตรา พงศธร (2550) ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีพัฒนา และ 5) การประเมินผลโปรแกรม
4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม ของ Spark and Loucks-Horsley (1989) ; Barr และ Keating (1990) ; Styles (1990) ; Barrattand และคณะ (2013) และวิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์

ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม 3) การใช้โปรแกรมฝึกอบรม และ 4) การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม

5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยปรากฏ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

### บทที่ 3

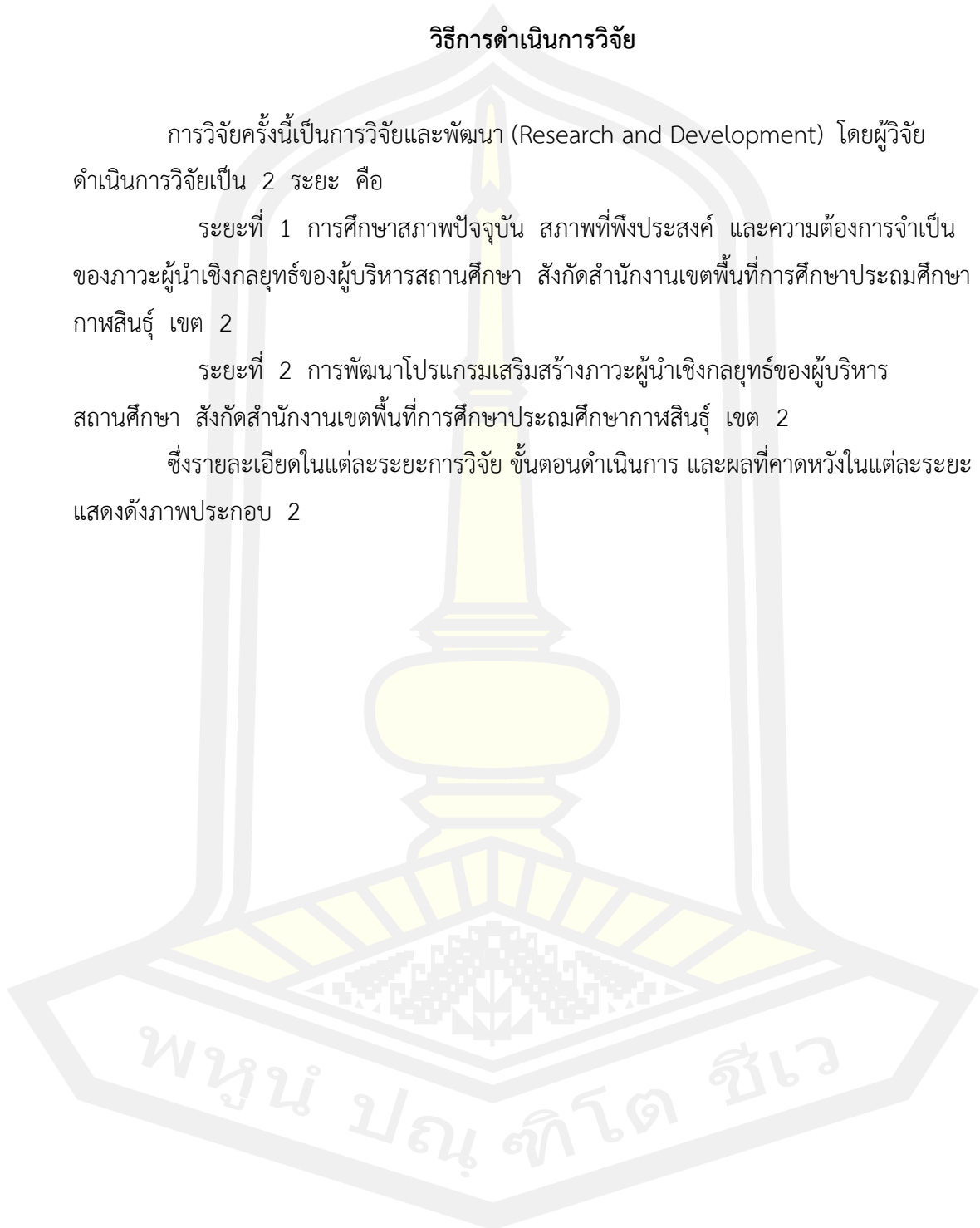
#### วิธีการดำเนินการวิจัย

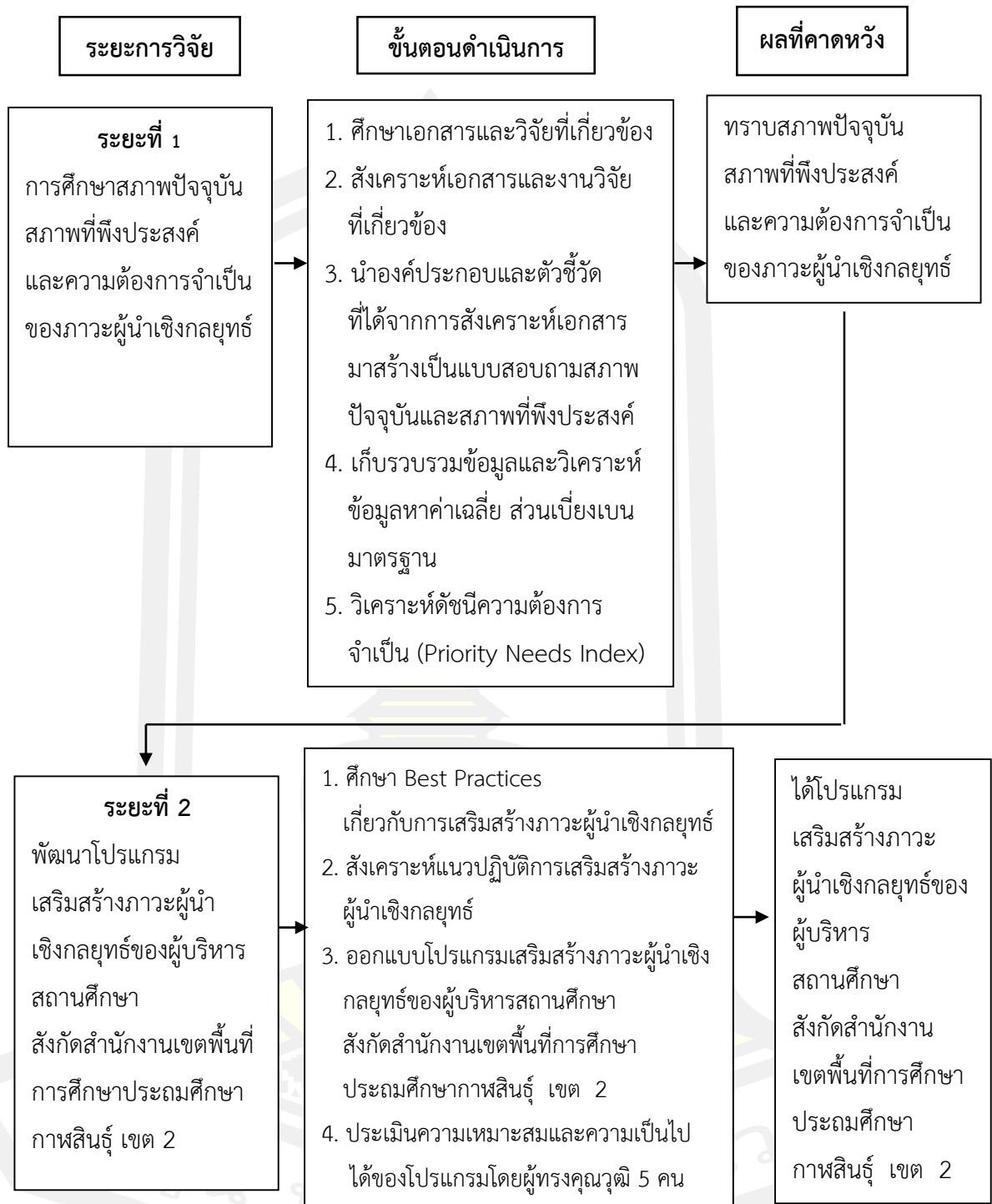
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

ซึ่งรายละเอียดในแต่ละระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวังในแต่ละระยะ แสดงดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์  
เขต 2**

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์  
เขต 2

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร สรุป วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและ  
ตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้องค์ประกอบ  
และตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอน จำนวน  
1,972 คน จากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  
ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 104 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,868 คน จำแนกตามขนาด  
สถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 35 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 12 แห่ง  
โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 1,972 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอนจาก  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำแนกตามขนาด  
ของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเคซีและมอร์แกน  
(Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน

1.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตาม  
ขนาดของสถานศึกษา

1.2.3 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร  
ในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขนาด สถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูผู้สอน		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	40	22	660	77	700	99
กลาง	41	21	702	94	743	115
ใหญ่	23	18	506	49	529	67
รวม	104	61	1,868	220	1,972	281

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง

ประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นำข้อค้นพบที่ได้มาทำการวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence) IOC แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- +1 หมายถึง สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .80 - 1.00 ทั้ง 35 ข้อคำถาม

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. นางประคอง จุลสอน วุฒิการศึกษา (ค.ม.วิจัยและประเมินผลการศึกษา) เชี่ยวชาญด้านวิจัย วัตถุประสงค์ ประเมินผล
2. นางชลธิชา บุพชาติ วุฒิการศึกษา (กศ.ม.หลักสูตรและการสอน) เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา
3. นายรัฐพล เมืองชื่น วุฒิการศึกษา (ศษ.ม.บริหารการศึกษา) เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา



4. นายประสงค์ สกฤษชิ่ง วุฒิการศึกษา (ปร.ด.วิจัยและประเมินผลการศึกษา) เชี่ยวชาญด้านวิจัย วัดผล ประเมินผล

5. นางสาวสมประสงค์ อาจฤทธิ์ วุฒิการศึกษา (กศ.ม.หลักสูตรและการสอน) เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.2.6 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ระหว่างคะแนนรายข้อคำถามกับคะแนนรวม โดยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .630 - .947 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .716-915

2.2.7 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-Efficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ .990 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .987

2.2.8 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถาม เสนอผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย พร้อมทั้งประสาน

ขอความร่วมมือจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัย

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง/ฝากครูและเจ้าหน้าที่ของ โรงเรียน/จัดส่งทางไปรษณีย์/ออนไลน์ (google form)

#### 4. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1 การจัดการกระทำข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

##### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเป็นค่าความถี่และร้อยละ

4.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

4.2.2.1 ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถาม

4.2.2.2 นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก

2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

5.2.1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

5.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ขั้นตอนที่ 3 นำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น คำนวณโดยใช้สูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

$$\text{ค่า PNI}_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

ค่า  $\text{PNI}_{\text{modified}}$  หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  
 I หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์  
 D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

1. โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้
  - 1.1 เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากล
  - 1.2 เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่ 3 ในระดับดีขึ้นไป
  - 1.3 เป็นโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นด้านวิชาการระดับประเทศ

โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน จาก 3 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 6 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งใช้คำถามที่ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปและความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

## 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 2

2. สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

3. นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ณ โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 โรงเรียน

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ส่งถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมนัดหมายวันเวลาที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมายพร้อมเก็บบันทึกข้อมูลโดยละเอียด

## 4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียงจัดระเบียบข้อมูล จัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

4.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ  
ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์แนวปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยได้ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จาก  
การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 และการศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนา  
เป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน  
ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.1 วุฒิกการศึกษาปริญญาโท/ปริญญาเอก ด้านการศึกษา

1.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการอย่างน้อย 10 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ประกอบด้วย

1. นายศราวุธ ศรีประภา วุฒิกการศึกษา กศ.ม.บริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านป่าแดง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2

2. นายเขตรัตน์ ภูกองไชย วุฒิกการศึกษา ค.ม. การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์สนิมอนุเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2

3. นายประสงค์ สุกุลซัง วุฒิกการศึกษา ปร.ด.วิจัยและประเมินผล  
การศึกษา ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

4. นางวรรณิษา อางสังข์ วุฒิกการศึกษา ค.ม.การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสาวิทยาสรพรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

5. นางกนกวรรณ ปัญญาประชุม วุฒิการศึกษา กศ.ม.การบริหาร  
การศึกษา ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโคกคำวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบ  
มาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน  
เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

### 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

2.2.3 ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นสำคัญของการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

2.2.4 นำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง  
และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.5 จัดทำแบบประเมินฉบับจริงและนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ  
ต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ



3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

4. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ระดับมากที่สุด	4.51-5.00	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
ปานกลาง	3.51-4.50	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก
	2.51-3.50	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับ
น้อยที่สุด	1.51-2.50	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย
	1.00-1.50	หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับ

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

พหุ ประถมศึกษา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{\text{modified}}$	แทน	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอนจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 281 คน ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์และการจัดกระทำข้อมูลตามลำดับ ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ข้อมูลทั่วไป	ผู้บริหาร / ครู (n = 281)	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	94	33.50
หญิง	187	66.50
รวม	281	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	41	14.60
5 – 10 ปี	41	14.60
11 – 15 ปี	21	7.50
16 – 20 ปี	21	7.50
21 – 25 ปี	49	17.40
26 – 30 ปี	41	14.60
31 – 35 ปี	25	8.90
36 ปีขึ้นไป	42	14.90
รวม	281	100.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ผู้บริหาร / ครู (n = 281)	
	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	3.20
ปริญญาตรี	180	64.10
ปริญญาโท	90	32.00
ปริญญาเอก	2	0.70
รวม	281	100.00
ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	52	18.50
ขนาดกลาง	209	74.40
ขนาดใหญ่	20	7.10
รวม	281	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 66.50 มีประสบการณ์ทำงาน 21 – 25 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 17.40 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 74.40

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามวิธี Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และเป็นข้อมูลเพื่อวางแผนในการกำหนดโปรแกรมหรือกิจกรรมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 7 – 10

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) โดยรวมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. หลักการของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	4.19	0.78	มาก	4.51	0.66	มากที่สุด	0.077	2
2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	4.22	0.76	มาก	4.52	0.63	มาก	0.073	3
3. ทักษะของภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์	4.18	0.79	มาก	4.51	0.64	มากที่สุด	0.080	1
โดยรวม	4.20	0.78	มาก	4.51	0.64	มากที่สุด	0.077	

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.080$ ) หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.077$ ) และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.073$ ) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ด้านหลักการของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. พยายามมองไกลจากปัจจุบันจนไปถึงอนาคตที่ยังไม่มาถึง มีมุมมองการทำงานเชิงอนาคต (มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต)	4.09	0.72	มาก	4.37	0.73	มาก	0.068	13
2. มีการนำข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์กร (มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต)	4.07	0.81	มาก	4.37	0.75	มาก	0.074	9
3. มีการตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ โดยมีการรวบรวม วิเคราะห์ แปลความและบูรณาการข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ (เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์)	4.08	0.79	มาก	4.47	0.64	มาก	0.096	1
4. นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ แล้วนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อการพัฒนางานต่าง ๆ ของสถานศึกษา (เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์)	4.16	0.72	มาก	4.48	0.64	มาก	0.077	7
5. มุ่งมั่นทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ มุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่าง (ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ)	4.22	0.79	มาก	4.53	0.64	มากที่สุด	0.073	10



ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านหลักการของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6. มีกระบวนการในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ต้องทำ รวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ และใช้เวลาอย่างคุ้มค่าที่สุด (ทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ)	4.17	0.77	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด	0.089	2
7. เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและโลก (เปิดโลกทัศน์ใหม่)	4.11	0.80	มาก	4.44	0.70	มาก	0.080	4
8. มีการกำหนดทิศทางใหม่สำหรับองค์กร (เปิดโลกทัศน์ใหม่)	4.21	0.78	มาก	4.50	0.63	มาก	0.069	12
9. สร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวกและนวัตกรรมใหม่ ๆ (เปิดโลกทัศน์ใหม่)	4.14	0.78	มาก	4.57	0.59	มากที่สุด	0.104	17
10. คงไว้ซึ่งส่วนที่ดีด้านการปฏิบัติในปัจจุบันและมีการวางแผนพัฒนาเพิ่มเติม (เปิดโลกทัศน์ใหม่)	4.23	0.78	มาก	4.53	0.64	มากที่สุด	0.071	11
11. สามารถบริหารจัดการด้านสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจ มีความยืดหยุ่น เชื่อถือได้และมีไหวพริบ (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ)	4.18	0.74	มาก	4.53	0.64	มากที่สุด	0.084	3
12. เป็นบุคคลที่สามารถพึ่งพาอาศัยได้ในสถานะคับขันและสามารถการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี มีสภาวะจิตใจที่พร้อมที่จะการรับมือกับความไม่แน่นอน (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ)	4.26	0.75	มาก	4.58	0.62	มากที่สุด	0.075	8

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านหลักการของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
13. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเรียนรู้เพิ่มทักษะและปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ)	4.25	0.80	มาก	4.58	0.61	มากที่สุด	0.078	6
14. สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน (สร้างพันธมิตรที่ดี)	4.32	0.82	มาก	4.56	0.68	มากที่สุด	0.056	16
15. เคารพในคุณค่าของผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือภายในและระหว่างโรงเรียน อยู่บนพื้นฐานของความเป็นมิตรและความไว้วางใจ (สร้างพันธมิตรที่ดี)	4.26	0.81	มาก	4.53	0.69	มากที่สุด	0.063	15
16. ใช้หลักธรรมและความยุติธรรมในการบริหารงาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ (ทำในสิ่งที่ถูกต้อง)	4.26	0.83	มาก	4.55	0.69	มากที่สุด	0.068	13
17. ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองแล้วปรับปรุงแก้ไขและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป (ทำในสิ่งที่ถูกต้อง)	4.20	0.81	มาก	4.53	0.63	มากที่สุด	0.079	5
โดยรวม	4.19	0.78	มาก	4.51	0.66	มากที่สุด	0.077	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

( $\bar{X} = 4.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ตัวบ่งชี้และระดับมากที่สุด 11 ตัวบ่งชี้ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับ ได้แก่ การตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ โดยมีการรวบรวม วิเคราะห์ แปลความและบูรณาการข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ (เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.096$ ) กระบวนการในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ต้องทำ รวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ และใช้เวลาอย่างคุ้มค่าที่สุด (ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.089$ ) สามารถบริหารจัดการ ด้านสุขภาพทางร่างกาย และทางจิตใจ มีความยืดหยุ่น เชื่อถือได้และมีไหวพริบ (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.084$ ) เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและโลก (เปิดโลกทัศน์ใหม่) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.080$ ) และยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองแล้วปรับปรุงแก้ไขและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป (ทำในสิ่งที่ถูกต้อง) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.079$ ) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. มีการกำหนดทิศทางขององค์กร (คิดเชิงกลยุทธ์)	4.20	0.72	มาก	4.52	0.66	มากที่สุด	0.076	
2. สามารถยกระดับกระบวนการการบริหารจัดการที่ทำเป็นประจำให้ดีขึ้น และมีมุมมองที่แตกต่างออกไป (คิดเชิงกลยุทธ์)	4.12	0.77	มาก	4.49	0.65	มาก	0.090	

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านคุณลักษณะของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
3. สามารถกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและ มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ (คิดเชิงกลยุทธ์)	4.17	0.74	มาก	4.56	0.58	มากที่สุด	0.094	1
4. แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนี โอกาสการเรียนรู้ (เรียนรู้เชิงกลยุทธ์)	4.25	0.77	มาก	4.51	0.63	มากที่สุด	0.061	6
5. เรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน (เรียนรู้เชิงกลยุทธ์)	4.33	0.78	มาก	4.59	0.57	มากที่สุด	0.060	7
6. การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและ บุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา งานต่อไป (เรียนรู้เชิงกลยุทธ์)	4.25	0.81	มาก	4.53	0.62	มากที่สุด	0.066	4
7. สร้างความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน (ผลักดันค่านิยม)	4.20	0.76	มาก	4.47	0.67	มาก	0.064	5
โดยรวม	4.22	0.76	มาก	4.52	0.63	มากที่สุด	0.073	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ตัวบ่งชี้ และอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ตัวบ่งชี้ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เรียงลำดับความสำคัญของ

ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ สามารถกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (คิดเชิงกลยุทธ์) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.094$ ) สามารถยกระดับกระบวนการการบริหารจัดการที่จำเป็นประจำให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป (คิดเชิงกลยุทธ์) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.090$ ) และมีการกำหนดทิศทางขององค์กร (คิดเชิงกลยุทธ์) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.076$ ) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ยดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. มีการวิเคราะห์พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า (คาดการณ์)	4.17	0.82	มาก	4.52	0.61	มากที่สุด	0.084	5
2. ประชุมปรึกษาหารือ การดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียมความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป (คาดการณ์)	4.29	0.76	มาก	4.53	0.63	มากที่สุด	0.056	11
3. วางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง (ท้าทาย)	4.15	0.82	มาก	4.54	0.62	มากที่สุด	0.094	2
4. ดำเนินการอย่างเด็ดขาด โดยมีความอดทน ความกล้าหาญและเปิดใจกว้าง (ท้าทาย)	4.27	0.77	มาก	4.53	0.69	มากที่สุด	0.061	10

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านคุณลักษณะของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5. มีการวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน สามารถแปลความหมายของข้อมูล แล้วนำสู่การปฏิบัติ (ตีความ)	4.13	0.82	มาก	4.44	0.70	มาก	0.075	8
6. มีการวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้ รอบด้าน ประเมิน ตรวจสอบข้อมูล (ตัดสินใจ)	4.11	0.75	มาก	4.51	0.64	มากที่สุด	0.097	1
7. มีเกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่มีประโยชน์และ สามารถทำได้จริงให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร (ตัดสินใจ)	4.11	0.77	มาก	4.49	0.62	มาก	0.092	3
8. มีความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ (สอดคล้อง)	4.15	0.79	มาก	4.48	0.64	มาก	0.080	6
9. มีการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทาง เดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ (สอดคล้อง)	4.21	0.76	มาก	4.54	0.59	มากที่สุด	0.078	7
10. แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการศึกษา การฝึกอบรม การ พัฒนาตนเอง (เรียนรู้)	4.25	0.80	มาก	4.56	0.61	มากที่สุด	0.073	9
11. แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการวิจัยและพัฒนางาน ประเมิน (เรียนรู้)	4.14	0.86	มาก	4.52	0.66	มากที่สุด	0.092	3
โดยรวม	4.18	0.79	มาก	4.51	0.64	มากที่สุด	0.080	

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิง  
กลยุทธ์ จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) และเมื่อพิจารณาเป็น



รายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ตัวบ่งชี้ และอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ตัวบ่งชี้ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีการวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมิน ตรวจสอบข้อมูล (ตัดสินใจ) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.097$ ) วางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง (ท้าทาย) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.094$ ) และแสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่จากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมิน (เรียนรู้) ( $PNI_{\text{modified}} = 0.092$ ) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออก 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

ผู้วิจัยได้ไปเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน จาก 3 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 6 คน ผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

#### 1. หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

##### โรงเรียนที่ 1

“... คุณลักษณะการใช้อิทธิพล อำนาจ ศิลปะ และความสามารถของผู้บริหารในการแสดงให้เห็นการกำหนดทิศทางองค์กรและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกองค์กรที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้สมาชิกองค์กร

เกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น และผลักดันให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จได้ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้นำที่มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรก้าวไปสู่จุดหมาย ฉะนั้นหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่กำหนดทิศทางขององค์กร สร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในองค์กร โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักและสามารถถ่ายทอดผลักดันให้การบริหารงานประสบความสำเร็จได้...”

(ครู, วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

## โรงเรียนที่ 2

“...การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การมองหรือจินตนาการภาพองค์กรในอนาคต โดยมีพื้นฐานจากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ทำให้มองเห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน โดยยึดหลัก 3 ประการ คือ 1. องค์กรจะก้าวไปทางไหน คือ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่กับคำถามหลักดังกล่าว โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักขององค์กร 2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร คือ จะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเป็นการหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT) ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถประเมินสภาพการณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี 3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร คือ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และพิจารณาตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 2 สิงหาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การทำงานจะมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานนั้น ผู้นำหรือบุคลากรจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ กระจายความรับผิดชอบ สร้างโอกาสให้มาก และทดสอบความคิดอยู่เสมอ ซื่อสัตย์และเปิดรับข่าวสาร กล้าที่จะล้มเหลว เปิดโอกาสในการเรียนรู้ และไม่ยึดติด Ego...”

(ครู, วันที่ 2 สิงหาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 3

“...การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำงาน ร่วมวางแผนให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน หลักการทำงานแบบ PDCA สังเคราะห์สภาพปัญหาของสถานศึกษา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาส...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ศึกษาสภาพและบริบทเพื่อนำไปสู่กระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานต่างให้เกิดผลสำเร็จ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เคารพและให้เกียรติการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น...”

(ครู, วันที่ 1 สิงหาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุป จากการสัมภาษณ์หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ข้อเสนอแนะว่า

- หลักที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรยึดถือปฏิบัติ 1. กระจายความรับผิดชอบ  
2. สร้างโอกาสให้มากและทดสอบความคิดอยู่เสมอ 3. ชื่อสัตย์และเปิดรับข่าวสาร 4. กล้าที่จะล้มเหลว 5. เปิดโอกาสในการเรียนรู้ 6. เปิดรับคนที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง  
7. เปิดโอกาสสำหรับนักกลยุทธ์อื่น ๆ 8. ไม่ยึดติด Ego และ 9. พัฒนาความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา

### 2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### โรงเรียนที่ 1

“...ผู้นำที่มีทักษะหลาย ๆ อย่างอยู่ในตัว ทั้งความสามารถ มุมมอง ความคิด และพฤติกรรมที่ผสมผสานทั้งเหตุผลบวกกับจินตนาการ สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กรในแบบต่าง ๆ และบริหารจัดการทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เก่งมาก ๆ นั้นก็สามารถเปลี่ยนสถานการณ์เลวร้ายหลาย ๆ อย่างให้กลับมามีได้ และยังสามารถแปลงกลยุทธ์ให้กลายเป็นกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์องค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...การมีทักษะของนักคิดและนักสื่อสารผสมผสานกัน เพราะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแนวคิดการพัฒนาที่ดี จำเป็นต้องมีการสื่อสารความคิด สื่อสารความต้องการกับผู้อื่นให้เข้าใจและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่แท้จริง ในทางกลับกันหากผู้นำเชิงกลยุทธ์

ขาดคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งไป เช่น คิดได้แต่สื่อสารไม่ได้ หรือไม่เป็นนักคิดแต่สื่อสารได้ อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้...”

(ครู, วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 2

“...1. มีความรู้ความสามารถโดยใช้สติปัญญาแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จ  
2. เป็นผู้นำที่มีความมั่นคง มีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสนใจและใช้กิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 3. เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย 4. เป็นผู้มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์กร มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา 5. มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่า สิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 2 สิงหาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นผู้มีการสื่อสารที่ดี ถ่ายทอดความรู้ได้ดี เป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดติดความคิดตัวเองฝ่ายเดียว มุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่ กล้าที่จะล้มเหลว...”

(ครู, วันที่ 2 สิงหาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 3

“...มีบุคลิกภาพดี อ่อนน้อมถ่อมตน มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อสาร พุดจาให้เกียรติผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและผู้รับผิดชอบงาน สามารถวิเคราะห์นโยบายมาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี เป็นผู้นำทางวิชาการ ศึกษากฎ ระเบียบใหม่ๆ อยู่เสมอ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...เรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับคนอื่นและมีความเข้าใจในงานที่ทำในระดับสูง (Professional Insight) มีวิสัยทัศน์-มองสภาพขององค์กรในอนาคตได้ดี มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ (How To) ความเป็นประชาธิปไตย และมีมุมมองเชิงอนาคต (Perspective)...”

(ครู, วันที่ 1 สิงหาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุป จากการสัมภาษณ์คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ข้อเสนอแนะว่า

คุณลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ลักษณะ นั่นก็คือ 1. เป็นคนที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีมาก 2. เป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจจริง 3. มีความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา 4. คิดบวกเสมอ 5. ความร่วมมือ และ 6. ความสามารถด้านการเจรจา

### 3. ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### โรงเรียนที่ 1

“...1. มีความรู้ ความสามารถในการคาดการณ์และมีส่วนร่วมในทุกสถานการณ์ 2. มีมุมมองที่หลากหลายและกล้าเผชิญหน้าความท้าทายต่าง ๆ 3. มีทักษะในการแปลหรือตีความสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 4. ใช้ความรู้ ความสามารถ ปฏิภาณไหวพริบในการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ 5. มีทักษะการบริหารจัดการทีมงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน 6. พร้อมเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขึ้น และปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...1. ทักษะการคาดการณ์ ถ้ามองการบริหารงานเหมือนกับการทำธุรกิจคงจะเปรียบเสมือนนักเล่นหุ้นที่ต้องมีการคาดการณ์ราคาและแนวโน้มของหุ้นจากสถานการณ์เพื่อประกอบการตัดสินใจ เช่นเดียวกับการบริหารงาน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีทักษะการคาดการณ์ด้วยมุมมองที่หลากหลายเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและก้าวหน้าไปได้ 2. ทักษะการตัดสินใจ ต่อเนื่องจากทักษะการคาดการณ์ที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีการตัดสินใจที่เฉียบแหลม โดยคำนึงถึงทางเลือกที่ดีที่สุดในการพาไปสู่จุดหมาย 3. ทักษะการปรับตัว การได้ชื่อว่าเป็นผู้มีกลยุทธ์ คือต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ...”

(ครู, วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

#### โรงเรียนที่ 2

“...1. กำหนดทิศทาง คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน มองภาพอนาคตข้างหน้าว่าองค์กรจะเป็นอะไร เดินไปในทิศทางไหน เปิดโอกาส

ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมายของอนาคตด้วย เพราะจะทำให้ทุกคนมีเป้าหมายพัฒนาองค์กรร่วมกัน 2. มองโอกาสมากกว่าปัญหา คือ จะต้องมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจิ้งหะของโอกาสภายนอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว 3. การสื่อสาร คือ ควรจะต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำจะต้องสื่อสารทุกรูปแบบให้เป็น ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง 4. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน รับฟังอย่างจริงจัง ไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการตั้งคำถามปลายเปิดเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่ กระตุ้นให้บุคลากรคิดหาทางแก้ปัญหาด้วยตัวเอง กล่าวชมเชยเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 2 สิงหาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...มีความสามารถในการคาดการณ์และมีส่วนร่วมในทุกสถานการณ์ มีมุมมองที่หลากหลาย กล้าเผชิญหน้าความท้าทาย มีการแปลความที่ดี มีการตัดสินใจที่เหมาะสม พร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ...”

(ครู, วันที่ 2 สิงหาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

### โรงเรียนที่ 3

“...1. มีความรู้ความสามารถในงานในหน้าที่ 2. กล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น 3. เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย 4. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ 5. มีความยุติธรรมและมีเมตตาธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน 6. รู้จักมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและความสามารถ รู้จักใช้คนเป็น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 30 กรกฎาคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...1. รู้จักบริหารตนเอง คือ วางระบบให้แก่ตนเอง ฝึกตนเองให้เป็นคนมีวินัย ประกอบหน้าที่โดยการกำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตามทำนองคลองธรรม 2. ทำงานอย่างเป็นระบบ ทำงานด้วยการวางเป้าหมาย และต้องทำให้ดีที่สุด บรรลุเป้าหมายให้จงได้ 3. รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน รู้จักใช้งานให้เหมาะกับคน 4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5. มองการณ์ไกล 6. มีคุณธรรม พรหมวิหารสี่...”

(ครู, วันที่ 1 สิงหาคม 2564 : การสัมภาษณ์)



สรุป จากการสัมภาษณ์ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) นั้นจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรอยู่ด้วยกัน 6 ทักษะ ได้แก่ 1. ความสามารถในการคาดการณ์และมีส่วนร่วมในทุกสถานการณ์ 2. มีมุมมองที่หลากหลายและกล้าเผชิญหน้าความท้าทายต่าง ๆ 3. ทักษะในการแปลหรือตีความสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 4. การตัดสินใจที่เหมาะสมกับเงื่อนไขต่าง ๆ 5. ทักษะการบริหารจัดการทีมงานให้บรรลุเป้าหมาย และ 6. พร้อมเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าฝ่ายงาน จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>1. พยายามมองไกลจากปัจจุบันจนไปถึงอนาคตที่ยังไม่ถึง มีมุมมองการทำงานเชิงอนาคต (มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต)</p> <p>2. มีการนำข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์กร (มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต)</p>	<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>หลักที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรยึดถือปฏิบัติ</p> <p>1. กระจายความรับผิดชอบ</p> <p>2. สร้างโอกาสให้มากและทดสอบความคิดอยู่เสมอ</p> <p>3. สื่อสัตย์และเปิดรับข่าวสาร</p> <p>4. กล้าที่จะล้มเหลว</p> <p>5. เปิดโอกาสในการเรียนรู้</p>	<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>1. มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต</p> <p>2. เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์</p> <p>3. การทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ</p> <p>4. การเปิดโลกทัศน์ใหม่</p> <p>5. ความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ</p> <p>6. การสร้างพันธมิตรที่ดี</p> <p>7. การทำในสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>8. การกระจายความรับผิดชอบ</p>



ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>3. มีการตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ โดยมีการรวบรวม วิเคราะห์ แปลความและบูรณาการข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ (เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์)</p> <p>4. นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ แล้วนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อการพัฒนางานต่าง ๆ ของสถานศึกษา (เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์)</p> <p>5. มุ่งมั่นทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ มุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่าง (ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ)</p> <p>6. มีกระบวนการในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ต้องทำ รวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ และใช้เวลาอย่างคุ้มค่าที่สุด (ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ)</p> <p>7. เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและโลก (เปิดโลกทัศน์ใหม่)</p> <p>8. มีการกำหนดทิศทางใหม่สำหรับองค์กร (เปิดโลกทัศน์ใหม่)</p>	<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>6. เปิดรับคนที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง</p> <p>7. เปิดโอกาสสำหรับนักกลยุทธ์อื่นๆ</p> <p>8. ไม่ยึดติด Ego</p> <p>9. พัฒนาความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา</p>	<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>9. ความซื่อสัตย์</p> <p>10. กล้าที่จะล้มเหลว</p> <p>11. เปิดโอกาสในการเรียนรู้</p> <p>12. การเปิดรับคนที่เหมาะสม เปิดโอกาสสำหรับนักกลยุทธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง</p> <p>13. การพัฒนาความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>9. สร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวกและนวัตกรรมใหม่ ๆ (เปิดโลกทัศน์ใหม่)</p> <p>10. คงไว้ซึ่งส่วนที่ดีด้านการปฏิบัติในปัจจุบันและมีการวางแผนพัฒนาเพิ่มเติม (เปิดโลกทัศน์ใหม่)</p> <p>11. สามารถบริหารจัดการ ด้านสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจ มีความยืดหยุ่น เชื่อถือได้และมีไหวพริบ (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ)</p> <p>12. เป็นบุคคลที่สามารถฟังพาอาศัยได้ในสภาวะคับขันและสามารถการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี มีสภาวะจิตใจที่พร้อมที่จะการรับมือกับความไม่แน่นอน (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ)</p> <p>13. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเรียนรู้เพิ่มทักษะและปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ)</p> <p>14. สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน (สร้างพันธมิตรที่ดี)</p>		

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>15. เคารพในคุณค่าของผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ ภายในและระหว่างโรงเรียน อยู่บนพื้นฐานของความเป็นมิตร และความไว้วางใจ (สร้างพันธมิตรที่ดี)</p> <p>16. ใช้หลักธรรมและความยุติธรรมในการบริหารงาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ (ทำในสิ่งที่ถูกต้อง)</p> <p>17. ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองแล้วปรับปรุงแก้ไขและ กระทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป (ทำในสิ่งที่ถูกต้อง)</p>	<p>ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>คุณลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ลักษณะ นั่นก็คือ</p> <p>1. เป็นคนที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีมาก</p> <p>2. เป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจจริง</p>	<p>ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>1. การคิดเชิงกลยุทธ์</p> <p>1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร</p> <p>1.2 ความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา</p>
<p>ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>1. มีการกำหนดทิศทางขององค์กร (คิดเชิงกลยุทธ์)</p> <p>2. สามารถยกระดับกระบวนการบริหารจัดการที่ทำเป็นประจำให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป (คิดเชิงกลยุทธ์)</p>	<p>ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>คุณลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ลักษณะ นั่นก็คือ</p> <p>1. เป็นคนที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีมาก</p> <p>2. เป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจจริง</p>	<p>ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>1. การคิดเชิงกลยุทธ์</p> <p>1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร</p> <p>1.2 ความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>3. สามารถกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด และมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (คิดเชิงกลยุทธ์)</p> <p>4. แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนีโอกาสการเรียนรู้ (เรียนรู้เชิงกลยุทธ์)</p> <p>5. เรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน (เรียนรู้เชิงกลยุทธ์)</p> <p>6. การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำ และบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป (เรียนรู้เชิงกลยุทธ์)</p> <p>7. สร้างความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน (ผลักดันค่านิยม)</p>	<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>3. มีความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา</p> <p>4. คิดบวกเสมอ</p> <p>5. ความร่วมมือ</p> <p>6. ความสามารถด้านการเจรจา</p>	<p>ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>1.3 การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการที่ทำการเป็นประจำให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป</p> <p>1.4 การกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด และมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ</p> <p>2. การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์</p> <p>2.1 การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนีโอกาสการเรียนรู้</p> <p>2.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน</p> <p>2.3 การร่วมมือระหว่างผู้นำ และบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป</p> <p>2.4 ทักษะการสื่อสารที่ดี</p> <p>2.5 การเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจจริง</p> <p>2.6 การคิดบวกเสมอ</p> <p>3. การผลักดันค่านิยม</p> <p>3.1 การสร้างความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p>ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>1. มีการวิเคราะห์ที่พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า (คาดการณ์)</p> <p>2. ประชุมปรึกษาหารือ การดำเนินงานร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียมความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป (คาดการณ์)</p> <p>3. วางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง (ทำทนาย)</p> <p>4. ดำเนินการอย่างเด็ดขาด โดยมีความอดทน ความกล้าหาญ และเปิดใจกว้าง (ทำทนาย)</p> <p>5. มีการวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน สามารถแปลความหมายของข้อมูลแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ (ตีความ)</p> <p>6. มีการวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมิน ตรวจสอบข้อมูล (ตัดสินใจ)</p>	<p>ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) นั้นจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรอยู่ด้วยกัน 6 ทักษะ ได้แก่</p> <p>1. ความสามารถในการคาดการณ์และมีส่วนร่วมในทุกสถานการณ์</p> <p>2. มีมุมมองที่หลากหลายและกล้าเผชิญหน้าความท้าทายต่างๆ</p> <p>3. ทักษะในการแปลหรือตีความสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น</p> <p>4. การตัดสินใจที่เหมาะสมกับเงื่อนไขต่างๆ</p> <p>5. ทักษะการบริหารจัดการทีมงานให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>6. พร้อมเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา</p>	<p>ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>1. การคาดการณ์</p> <p>1.1 การวิเคราะห์ที่พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า</p> <p>1.2 การดำเนินงานร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียมความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป</p> <p>2. การทำทนาย</p> <p>2.1 การมีมุมมองที่หลากหลายและกล้าเผชิญหน้าความท้าทายต่างๆ</p> <p>2.2 วางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง</p> <p>3. การตีความ</p> <p>3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านสามารถแปลความหมายของข้อมูลแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์แนวทาง
<p>ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>7. มีเกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่มีประโยชน์และสามารถทำได้จริง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ตัดสินใจ)</p> <p>8. มีความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ (สอดคล้อง)</p> <p>9. มีการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ (สอดคล้อง)</p> <p>10. แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง (เรียนรู้)</p> <p>11. แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมิน (เรียนรู้)</p>	<p>ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p>	<p>ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</p> <p>4. การตัดสินใจ</p> <p>4.1 การวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมิน ตรวจสอบข้อมูล</p> <p>4.2 เกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่มีประโยชน์และสามารถทำได้จริง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> <p>5. ความสอดคล้อง</p> <p>5.1 ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ</p> <p>5.2 การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>6. การเรียนรู้</p> <p>6.1 การแสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง</p> <p>6.2 การแสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมิน</p>

จากตาราง 11 ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการออกแบบโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า

1. ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1.1 มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต
- 1.2 เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์
- 1.3 การทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ
- 1.4 การเปิดโลกทัศน์ใหม่
- 1.5 ความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ
- 1.6 การสร้างพันธมิตรที่ดี
- 1.7 การทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- 1.8 การกระจายความรับผิดชอบ
- 1.9 ความซื่อสัตย์
- 1.10 กล้าที่จะล้มเหลว
- 1.11 เปิดโอกาสในการเรียนรู้
- 1.12 การเปิดรับคนที่เหมาะสม เปิดโอกาสสำหรับนักกลยุทธ์เพื่อสร้าง

ความเปลี่ยนแปลง

- 1.13 การพัฒนาความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา

2. ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์
  - 2.1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร
  - 2.1.2 ความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา
  - 2.1.3 การยกระดับกระบวนการการบริหารจัดการที่ทำเป็นประจำให้ดีขึ้น

และมีมุมมองที่แตกต่างออกไป

2.1.4 การกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้อาการณณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.2 การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

- 2.2.1 การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนีโอกาสการเรียนรู้
- 2.2.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน
- 2.2.3 การร่วมมือระหว่างผู้นำและบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป
- 2.2.4 ทักษะการสื่อสารที่ดี



- 2.2.5 การเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจจริง
- 2.2.6 การคิดบวกเสมอ
- 2.3 การผลักดันค่านิยม
  - 2.3.1 การสร้างความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน
- 3. ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
  - 3.1 การคาดการณ์
    - 3.1.1 การวิเคราะห์พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า
    - 3.1.2 การดำเนินงานร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียมความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป
  - 3.2 การทำนาย
    - 3.2.1 การมีมุมมองที่หลากหลายและกล้าเผชิญหน้าความท้าทายต่างๆ
    - 3.2.2 วางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง
  - 3.3 การตีความ
    - 3.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านสามารถแปลความหมายของข้อมูลแล้วนำเสนอการปฏิบัติ
  - 3.4 การตัดสินใจ
    - 3.4.1 การวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมิน ตรวจสอบข้อมูล
    - 3.4.2 เกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่มีประโยชน์และสามารถทำได้จริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
  - 3.5 ความสอดคล้อง
    - 3.5.1 ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ
    - 3.5.2 การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 3.6 การเรียนรู้
    - 3.6.1 การแสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการศึกษ การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง
    - 3.6.2 การแสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.1 ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากกรณีวิเคราะห์ สังเคราะห์  
ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย Niedermeyer (1992) ;  
Caffarella (2002) ; Kanaya และ McMillan (2005) ; อารง บัวศรี (2542) และ สุมิตรา พงศธร  
(2550) วัตถุประสงค์ประกอบของโปรแกรมนี้นี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา  
4) วิธีพัฒนา และ 5) การประเมินผลโปรแกรม และผู้วิจัยนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1  
การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 การวิเคราะห์การประเมิน  
ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และการศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี มาเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยมีรายละเอียดของโปรแกรมนี้นี้

#### 1. หลักการ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งหนึ่งที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพล  
เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน  
ทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมี  
ศักยภาพสูงในการบริหารงานและส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรด้วย ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบร่วมกลุ่ม เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์กรจะ  
สามารถประสบผลสำเร็จได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็น  
ปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรมีประสิทธิผล

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร  
รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น  
ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่มีความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบท ที่เหมาะสม

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

## 3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่

### Module 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

- 1.1 มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต
- 1.2 เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์
- 1.3 การทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ
- 1.4 การเปิดโลกทัศน์ใหม่
- 1.5 ความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ
- 1.6 การสร้างพันธมิตรที่ดี
- 1.7 การทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- 1.8 การกระจายความรับผิดชอบ
- 1.9 ความซื่อสัตย์
- 1.10 กล้าที่จะล้มเหลว
- 1.11 เปิดโอกาสในการเรียนรู้
- 1.12 การเปิดรับคนที่เหมาะสม เปิดโอกาสสำหรับนักกลยุทธ์

เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง

- 1.13 การพัฒนาความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา

### Module 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

- 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์
  - 2.1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร
  - 2.1.2 ความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา
  - 2.1.3 การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการที่ให้เป็นประจำ

ให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป

- 2.1.4 การกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น  
 พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
- 2.2 การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์
- 2.2.1 การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนีโอกาสการเรียนรู้
- 2.2.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับ
- การปฏิบัติงาน
- 2.2.3 การร่วมมือระหว่างผู้นำและบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการ
- พัฒนางานต่อไป
- 2.2.4 ทักษะการสื่อสารที่ดี
- 2.2.5 การเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจจริง
- 2.2.6 การคิดบวกเสมอ
- 2.3 การผลักดันค่านิยม
- 2.3.1 การสร้างความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้
- ผู้ร่วมงาน
- Module 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 3.1 การคาดการณ์
- 3.1.1 การวิเคราะห์พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง  
 ไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า
- 3.1.2 การดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียม  
 ความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป
- 3.2 การทำนาย
- 3.2.1 การมีมุมมองที่หลากหลายและกล้าเผชิญหน้าความท้าทาย  
 ต่าง ๆ
- 3.2.2 วางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลง  
 วิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง
- 3.3 การตีความ
- 3.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านสามารถแปลความหมายของ  
 ข้อมูลแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ
- 3.4 การตัดสินใจ
- 3.4.1 การวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมิน  
 ตรวจสอบข้อมูล

3.4.2 เกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่มีประโยชน์ และสามารถทำได้จริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3.5 ความสอดคล้อง

3.5.1 ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ

3.5.2 การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การวิเคราะห์

เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.6 การเรียนรู้

3.6.1 การแสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการศึกษา

การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง

3.6.2 การแสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการวิจัยและพัฒนา

วงจรกิจกรรม

## 4. วิธีพัฒนา

การเรียนรู้แบบ 70:20:10 การพัฒนาเพื่อให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ การนำแนวคิด กฎ 70-20-10 มาใช้ในการพัฒนาการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาแบบ 70-20-10 แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกันเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานจริง ประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น และการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ

วิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง

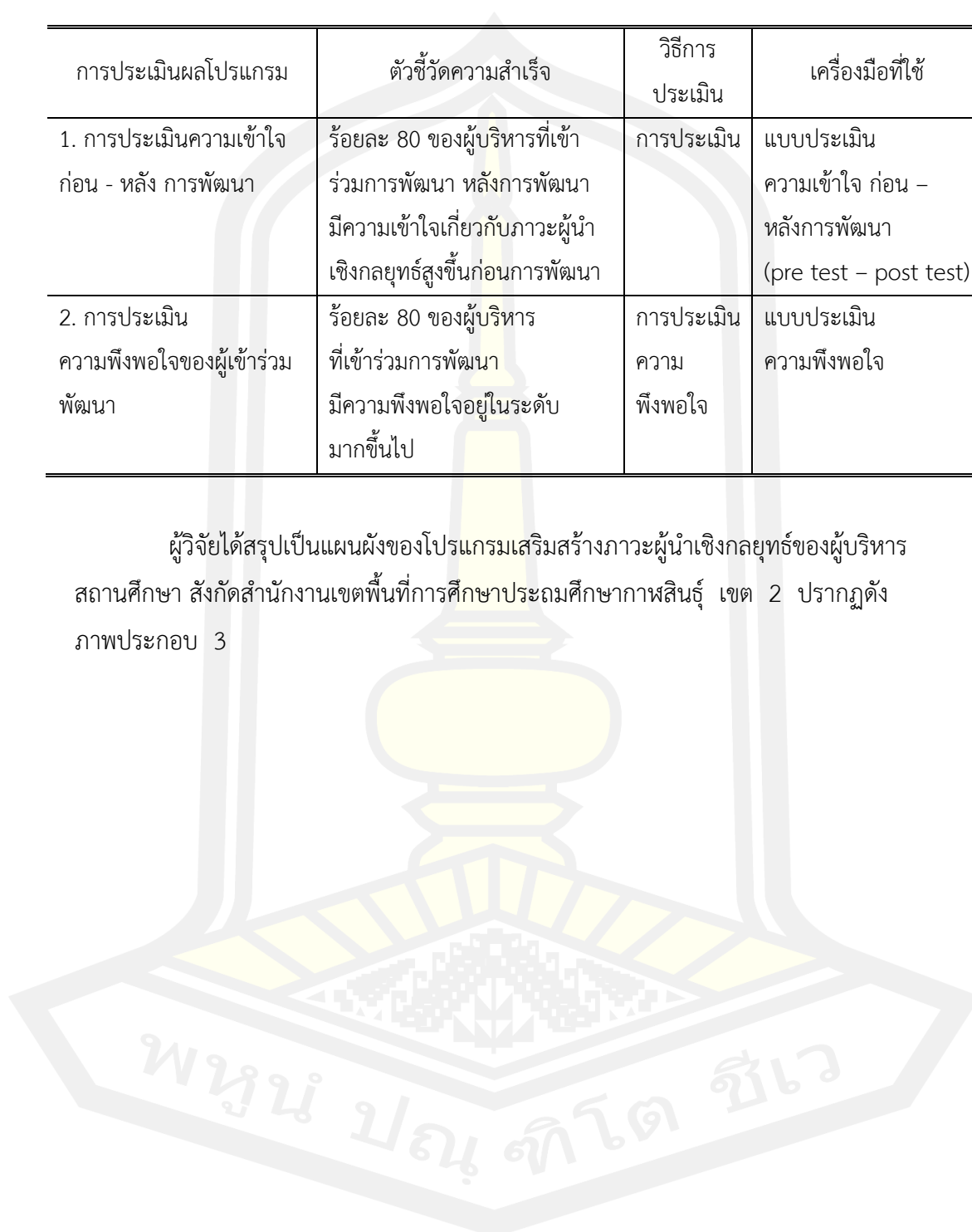
## 5. การประเมินผลโปรแกรม

พหุ มณู ทิโต ชิว

ตาราง 12 การประเมินผลโปรแกรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้

การประเมินผลโปรแกรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
1. การประเมินความเข้าใจก่อน - หลัง การพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนา หลังการพัฒนา มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นก่อนการพัฒนา	การประเมิน	แบบประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลังการพัฒนา (pre test – post test)
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากขึ้นไป	การประเมินความพึงพอใจ	แบบประเมินความพึงพอใจ

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนผังของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังภาพประกอบ 3



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

หลักการ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อนำมาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพสูงในการบริหารงานและส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรด้วย ภาวะผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทำให้เกิดการทำงานแบบร่วมกลุ่ม เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์กรจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

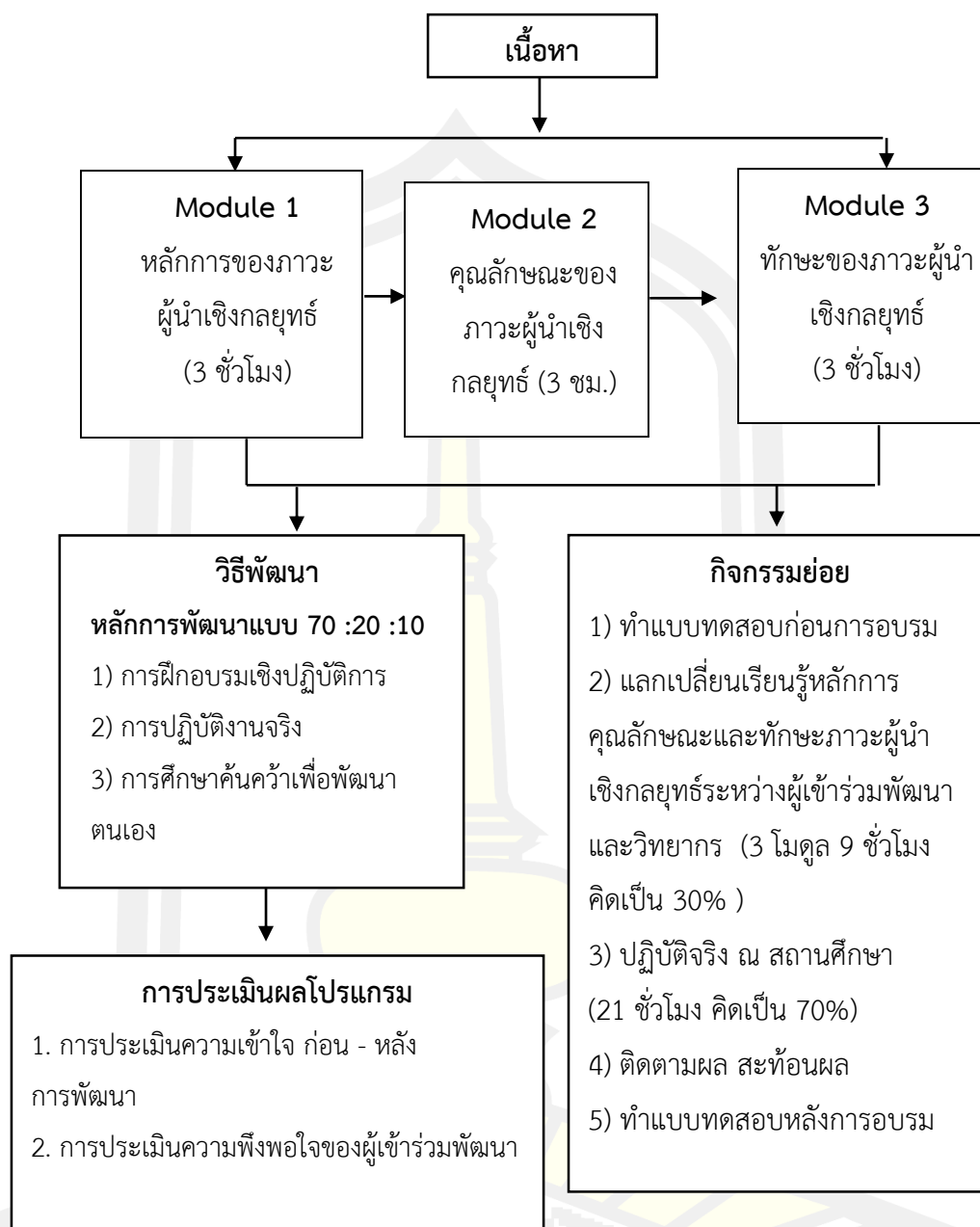
ในยุคปัจจุบันผู้บริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่มีความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

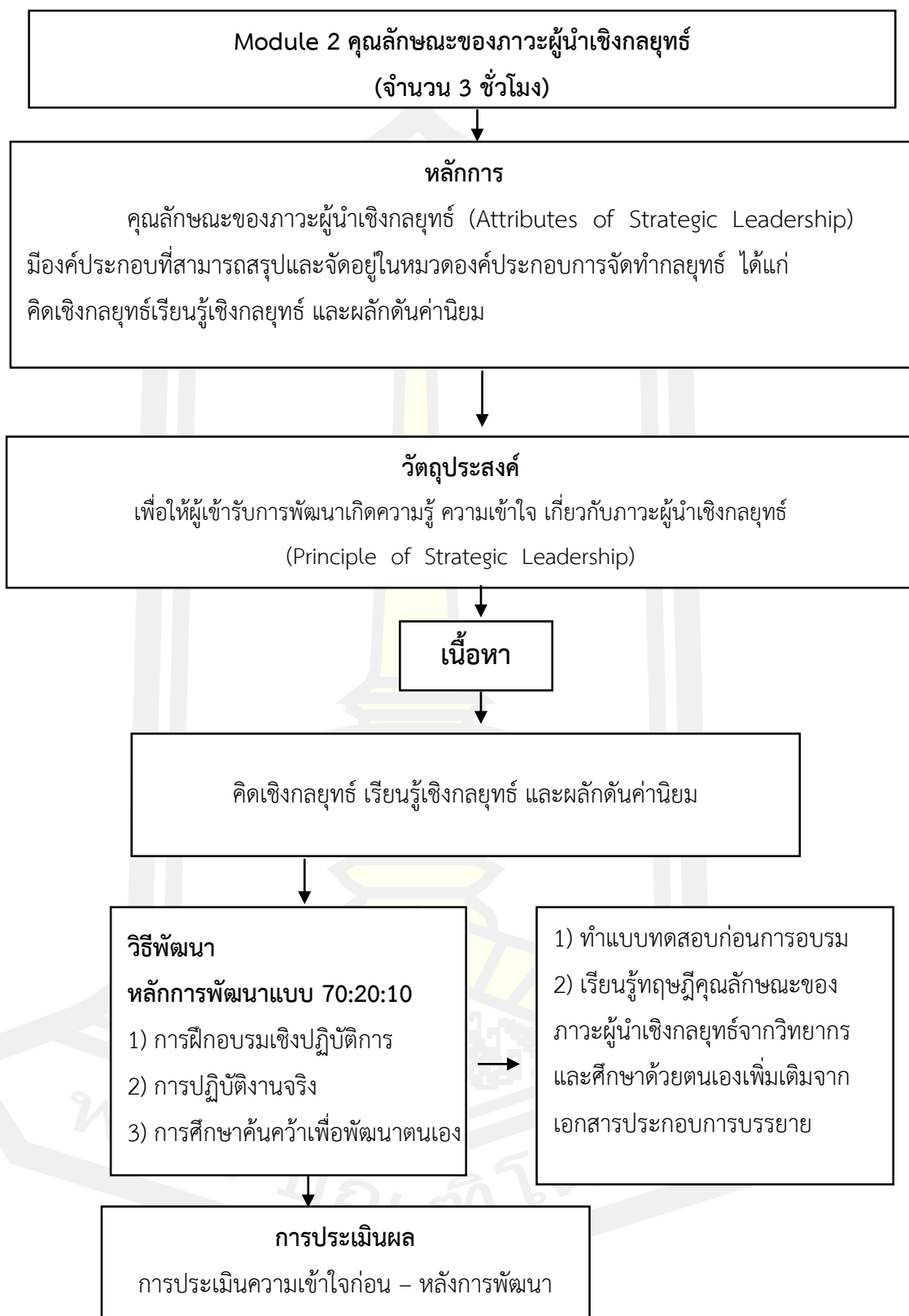




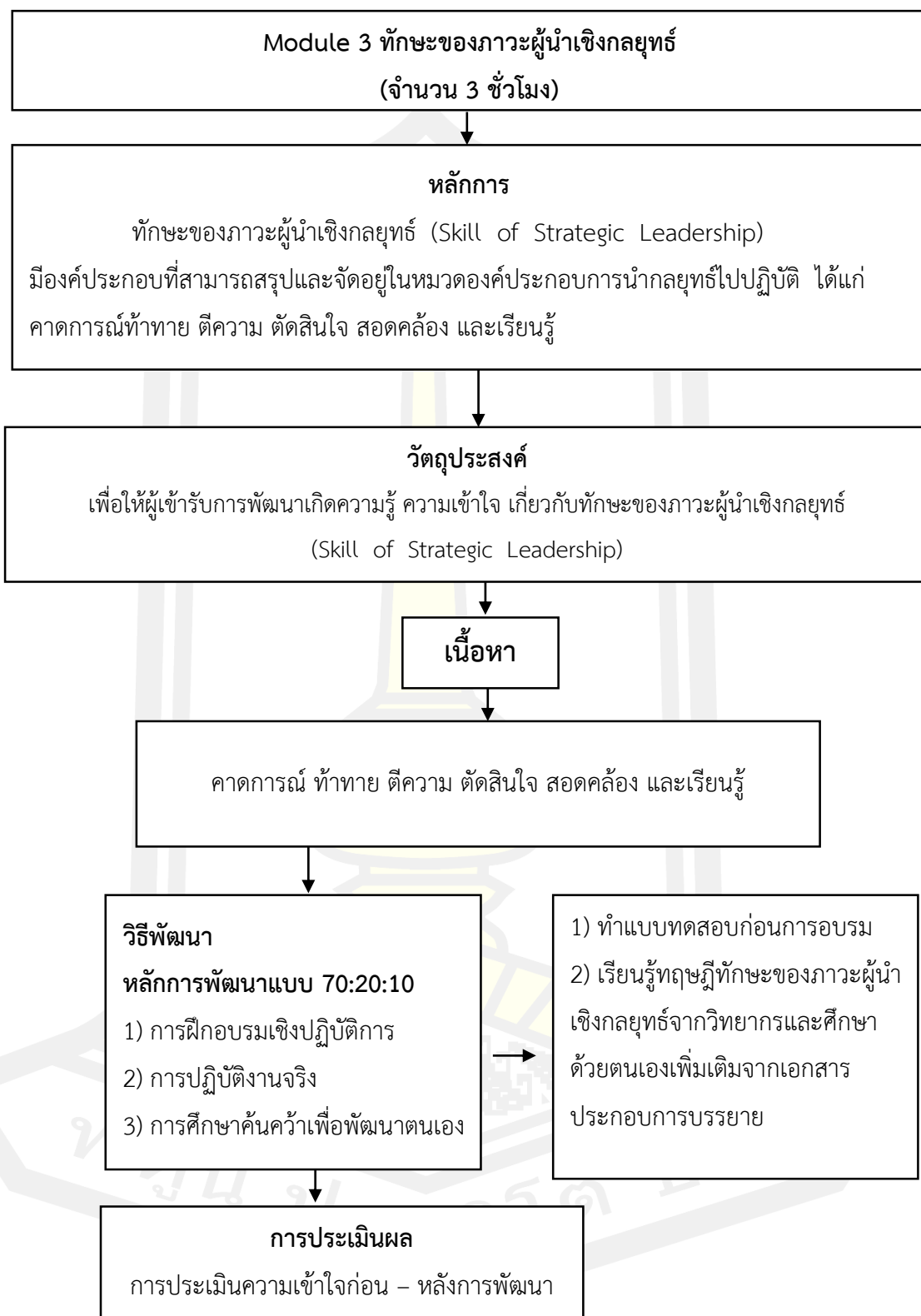
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2



ภาพประกอบ 4 Module 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



ภาพประกอบ 5 Module 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



ภาพประกอบ 6 Module 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 13

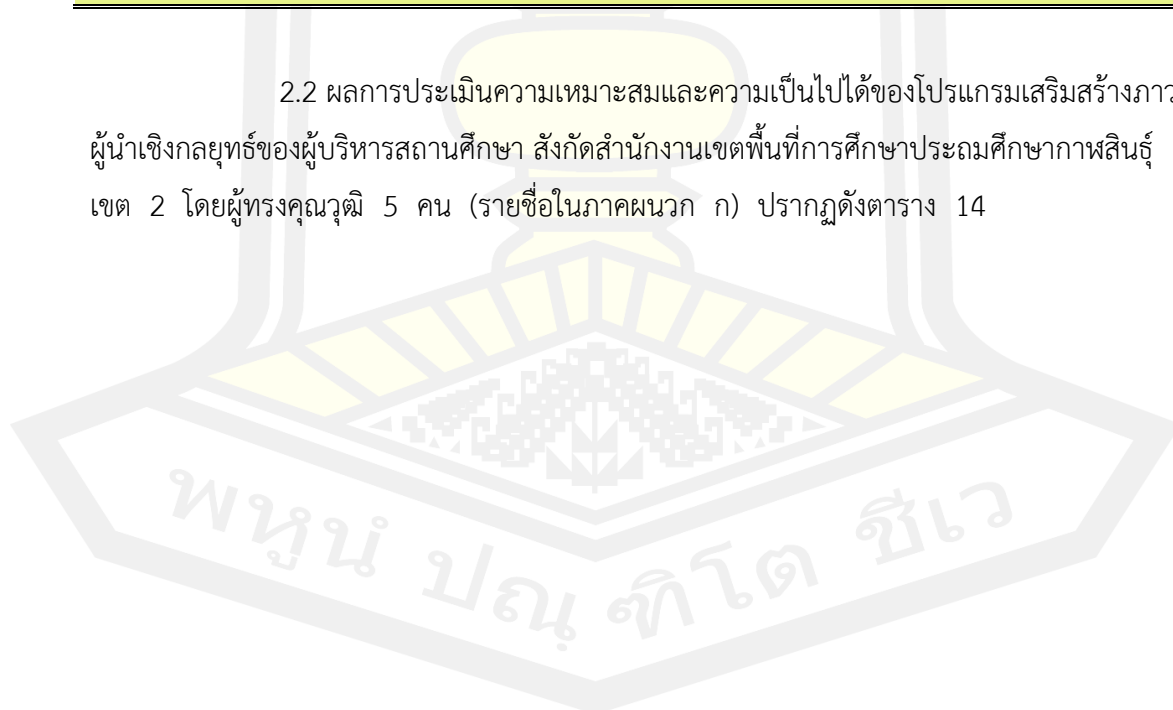
ตาราง 13 การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

วัน / เวลา	กิจกรรม	การดำเนินการ	วิทยากร	สื่อ
วันที่ 1 Module 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3 ชม.)				
08.00 - 09.00 น.	ลงทะเบียน			ใบลงทะเบียน
09.00 - 09.30 น.	พิธีเปิด			
09.30 - 10.00 น.	Pre- test			แบบทดสอบ ก่อนการอบรม
10.00 - 12.00 น.	การบรรยาย ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการ ของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง หลักการของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	วิทยากร นำเสนอ	PPT, vdo, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย , กรณีศึกษา
12.00 - 13.00 น.	-	รับประทานอาหาร กลางวัน		-
วันที่ 1 Module 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3 ชม.)				
13.00 - 16.00 น.	การบรรยาย ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคุณลักษณะ ของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง คุณลักษณะของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	วิทยากร นำเสนอ	PPT, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย , กรณีศึกษา

ตาราง 13 (ต่อ)

วัน / เวลา	กิจกรรม	การดำเนินการ	วิทยากร	สื่อ
วันที่ 2 Module 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3 ชม.)				
08.00 - 09.00 น.	ลงทะเบียน			ใบลงทะเบียน
09.00 - 12.00 น.	การบรรยาย ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับทักษะของ ภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง ทักษะของภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	วิทยากร นำเสนอ	PPT, vdo, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย , กรณีศึกษา
12.00 - 13.00 น.	-	รับประทานอาหาร กลางวัน		-
ผู้เข้าอบรมปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา (21 ชั่วโมง คิดเป็น 70%) ติดตามผล สะท้อนผล และทำแบบทดสอบหลังการอบรม (google form) ปิดการพัฒนา มอบเกียรติบัตร (ออนไลน์)				

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน (รายชื่อในภาคผนวก ก) ปรากฏดังตาราง 14



ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.44	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 Module 1	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
3.2 Module 2	4.44	0.53	มาก	4.44	0.53	มาก
3.3 Module 3	4.56	0.53	มากที่สุด	4.44	0.53	มาก
4. วิธีพัฒนา (หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10)						
4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	4.44	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
4.2 การปฏิบัติงานจริง	4.44	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
4.3 การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
5. การประเมินผลโปรแกรม						
5.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน - หลัง การพัฒนา	4.44	0.53	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
5.3 การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมพัฒนา	4.89	0.33	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	4.56	0.50	มากที่สุด	4.55	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 14 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) และความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ )



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นการวิจัยแบบวิธีผสม (Mixed Method) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว และได้ดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

#### สรุปผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สามารถสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง

กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.080$ ) หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.077$ ) และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.073$ ) ตามลำดับ

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Module 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Module 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4) วิธีพัฒนา ประกอบด้วย 1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การปฏิบัติงานจริง และ 3. การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรมดังนี้ 1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้หลักการ คุณลักษณะและทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมพัฒนา และวิทยากร 3. ปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา 4. ติดตามผล 5. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม 5) การประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย การประเมินความเข้าใจก่อน – หลังการพัฒนา และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ )

### อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ เลือกลงเลือกที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ปรับปรุงแก้ไขและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมในองค์กรที่ชัดเจน ประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูหรือผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีความต้องการและความความหวังให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่มีความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ลำดับแรกมี 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนลำดับต่อมา คือ ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีญา จำนงค์ยา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน มี 12 องค์ประกอบ 83 ตัวชี้วัด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม มีตัวชี้วัดที่มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ตัวชี้วัด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สามารถให้คำแนะนำคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน มอบหมายภาระหน้าที่ให้ชัดเจน ใ้บุคลากรทุกคนมีจรรยาบรรณ และมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์

3) เนื้อหา แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่ Module 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
Module 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Module 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

4) วิธีพัฒนา ประกอบด้วย 1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การปฏิบัติงานจริง และ  
3. การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรมดังนี้ 1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม  
2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้หลักการ คุณลักษณะและทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมพัฒนา  
และวิทยากร 3. ปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา 4. ติดตามผล 5. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

5) การประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย การประเมินความเข้าใจก่อน – หลังการพัฒนา  
และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา ผลการประเมินความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความ  
เหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าก่อนการสร้างโปรแกรม  
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบโปรแกรมและขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมตาม  
แนวคิดของ Niedermeyer (1992) ; Caffarella (2002) ; Kanaya และ McMillan (2005) ;  
ธำรง บัวศรี (2542) และสมิตรา พงศธร (2550) จนสามารถสรุปองค์ประกอบของโปรแกรมได้  
5 ส่วน จึงได้ดำเนินการสร้างโปรแกรมที่ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา  
4) วิธีพัฒนา และ 5) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ  
มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด  
ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ภายใต้บริบทของการพัฒนา  
ในแต่ละองค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในโปรแกรม สอดคล้องกับงานวิจัย  
ของพิมพ์พิศา ซัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการของ  
โปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหาสาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม  
ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 2 คุณลักษณะ  
ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4. กิจกรรมการพัฒนาของ  
โปรแกรม มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้  
ด้วยตนเอง ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน  
5. การวัดและประเมินผลโปรแกรม ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 180 ชั่วโมง ผลการประเมิน  
ระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารียา จำนงค์ยา (2557) ได้ทำการ  
วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัย

พบว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 12 องค์กรประกอบ 83 ตัวชี้วัด โดยการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น (Intensive workshop) ด้วยชุดฝึกอบรม 3 โมดูล คือ โมดูล 1 ประกอบไปด้วย 3 องค์กรประกอบ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์กร 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม โมดูล 2 ประกอบไปด้วย 3 องค์กรประกอบ 1) การใช้เทคนิควิเคราะห์ 2) การมีเทคนิคการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมดูล 3 ประกอบไปด้วย 6 องค์กรประกอบ 1) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 4) การมีความคิดเชิงระบบ 5) การสร้างโอกาสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 6) การสื่อสารการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีผลการประเมินโปรแกรม โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 8 ข้อ ผลการประเมินการนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนไปใช้พัฒนาผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก ได้แก่ การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม, การทำงานเป็นทีม, การใช้เทคนิควิเคราะห์, การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง, และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์กร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารนั้น มีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกด้าน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจในการนำพาโรงเรียนสู่การพัฒนาหรือความล้มเหลว โดยการจะเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ กระบวนการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้นำต้องเสริมสร้างให้ผู้นำที่เข้ารับการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถนำหลักการแนวคิด ความรู้และทักษะที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ตั้งไว้ จนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ในโรงเรียน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นมิใช่ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการพัฒนาดังนี้

1.1 ควรมีการวิจัยเพื่อค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการวิจัยหรือทำการวิจัย

1.2 ควรมีการทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ประมาณ 1-2 อาทิตย์ เพื่อให้ทราบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถศึกษาหาความรู้ก่อนการเข้าอบรมพัฒนา

1.3 สำหรับการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ในเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 2 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรพิจารณาบริบทควบคู่ไปกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในตำแหน่งอื่น เช่น ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรมีเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับการศึกษาต่าง ๆ เช่น ระดับประถมศึกษา ระดับอาชีวศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎณ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)*. ขอนแก่น : ขอนแก่นการพิมพ์.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิ่งแก้ว ศรีสาสิกุลรัตน์. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.gotoknow.org/posts206245>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 พฤษภาคม 2563].
- จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ : พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ชัยพัชร เลิศรัศม์ทวีกุล. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.deonetraining.com/view\\_leader\\_talk.php?id=31&PHPSESSID=99b574195c04f0ef23a7cccb308239cf](http://www.deonetraining.com/view_leader_talk.php?id=31&PHPSESSID=99b574195c04f0ef23a7cccb308239cf). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 พฤษภาคม 2563].
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐวุฒิ ภารพบ. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ตวัณญ์จักษณ์ พวงนิล. (2555). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทรศนะ บุญขวัญ. (2549). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บริษัท เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน).
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2557). *ภาวะผู้นำ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.baanjomyut.com>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 พฤษภาคม 2563].

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้บังคับบัญชาเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กเพรส.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ประยงค์ เนาวบุตร. (2557). *เอกสารประกอบการสอนการจัดการกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษา*.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พระมหาไกรวรรณ ภูณจันทร์. (2552). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิบูล ทีปะปาล. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. กรุงเทพฯ :

อมรการพิมพ์.

พิมพ์พิศา ชัชวพันธ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร*

โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารและ  
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี :

มนตรีการพิมพ์.

มณีนรัตน์ สุพร. (2555). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<http://www.gotoknow.org/posts/448160>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 พฤษภาคม 2563].

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ (Leadership) : ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รุ่ง แก้วแดง. (2549). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

วาสนา วาสรังสร้อย. (2555). *Strategic Leadership*. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<http://www.gotoknow.org/posts/462194>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 พฤษภาคม 2563].

วิราพร ดีบุญมี. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ*

โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา*, 8(3),  
58-69, กรกฎาคม-กันยายน.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์*.

พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธี.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มี*

ประสิทธิผล. พิมพ์ครั้งที่ 6. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.

- วิไล พินิจพงศ์. (2557). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://artdesignqa.blogspot.ca/2012/03/blog-post.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 4 พฤษภาคม 2563].
- สมยศ ชี้แจง. (2552). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 3(1), 48-59.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน รายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชา การอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา. (2557). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. (2562). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2562 นโยบายและแผน กาฬสินธุ์ เขต 2*. กาฬสินธุ์ : สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2563). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา ยุค 4.0*. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร*. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 79, 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2550). *การสอนคิดเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

- สุวิมล ว่องวานิช. (2542). *การสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นในนิติต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2550). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อารีญา จำนงค์ยา. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Anderson, D. and Anderson, L.A. (2001). *Beyond Change Management : Advanced Strategized for Today's Transformational Leaders*. San Francisco, CA : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). Introduction : Elements of Program Development. in M.J. Barr, L.A. Keating and Associates. *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Barrattand, K.H. (2013). Leadership by the Book. *Executive Excellence*, 17(3), 4-5.
- Bass, B. and Avolio, B. (1994). *Introduction, Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousands Oaks, CA : Sage.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : Free Press.
- Black, G.L. (2007). *A Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate*. Ed.D. DThesis, University of Phoenix.
- Boal, K.B. and Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Bush, T. and Glover, D. (2005). Leadership Development for Early Headship : The New Visions Experience. *School Leadership and Management*, 25(3), 217-239, August.

- Caffarella, R. (2002). *Planning Program for Adult Learner : a Practice Guide for Educators, Trainer and Staff Developer*. San Francisco : Jossey-Bass Publisher.
- David, A. (2015). *Getting Things Done*. [online]. Available from : <http://gettingthingsdone.com/get-started>. [accessed 14 May 2020].
- Davies, B. and Ellison, L. (2003). *The New Strategic Direction and Development of the School*. London : Routledge.
- Day, D.V. (2005). *Leadership Development : A Review in Context*. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership : Research Finding, Practice, and Skills*. 5<sup>th</sup> ed. Boston, MA : Houghton Mifflin.
- Dubrin, A.J. (2006). *Leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. Australia : John Wiley & Sons.
- Elmore, R.F. (2002). *Unwarranted Intrusion*. *Education Next*, 2(1), 30-35.
- Feldheim, M.A. and Wang, X. (2004). Ethics and Public Trust, Results from a National Survey. *Public Integrity*, 6(1), 63–75.
- Garratt. (2003). *Developing Strategic Thought*. London : McGraw-Hill.
- Gentry, W.A. and others. (2014). *The Challenges Leaders Face Around the World More Similar than Different*. Greensboro, NC : Center for Creative Leadership.
- Groundwater-Smith, S. (2000). *Evidence Based Practice-Towards Whole School Improvement*. Australian : Pare Presented to the Annual Conference Australian Association for Research in Education Sydney.
- Hargreaves, D. (1999). Revitalizing Educational Research: Lessons from the Past and Proposals for the Future. *The Cambridge Journal of Education*, 29(2), 242-260.
- Hartley, J. and Hinksman, B. (2003). *Leadership Development : a Systematic Review of the Literature*. London : National Leadership Center.
- Hitt, M.A., Ireland. D.R. and Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. 7<sup>th</sup> ed. Thomson South-Western : The University of West Alabama.
- Hughes, R.L. and Beatty, K.C. (2005). *Becoming a Strategic Leader : your Role in your Organization's Enduring Success*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

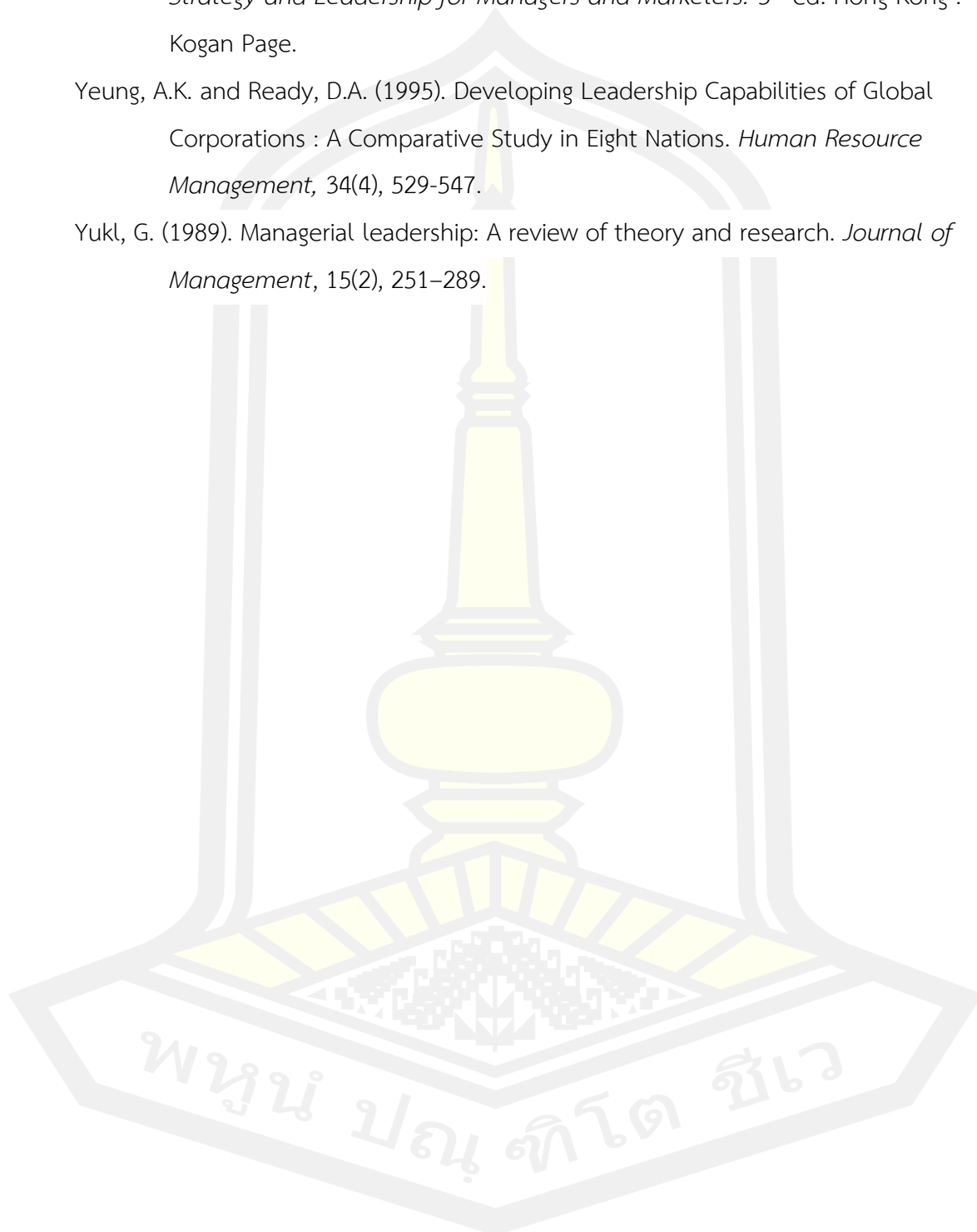
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2006). *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. and Matteson, M.T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. 8<sup>th</sup> ed. Boston : McGraw-Hill.
- Kanaya, T. and McMillan, K. (2005). Factors Influencing Outcomes from a Technology-Focused Professional Development Program. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(2), 313-329.
- Kaufman, R. and English, F.W. (1981). *Needs Assessment Concept and Application*. 3<sup>rd</sup> ed. United states of America : Education technology.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN : ASTD Press.
- Lear, L.W. (2012). *The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High Performing Companies in South Africa*. Ph.D. Thesis, Graduate School of Business Leadership of University of South Africa.
- Mckeown, M. (2011). *The Strategy Book: How to Think and Act Strategically for Outstanding Results*. n.p. : FT-Prentice Hall.
- Meggison, L.C. (1972). *Personnel : A Behavioral Approach to Administration*. Home wood, Illinois : Irwin.
- Michael, A. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership : A Guide to Managing for Results*. 2<sup>nd</sup> ed. London : Kogan.
- Murphy, S.E. and Riggio, R.E. (2003). *The Future of Leadership Development*. n.p. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Niedermeyer, F.C. (1992). A Checklist for Reviewing Environmental Education Programs. *Journal of Environmental Education*, 23(2), 46-50.
- Phipps, M.A. and Burbach, M.E. (2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector : Opportunities of Research. *Journal of Behavior & Applied Management*, 11(2), 137-154.
- PSA Leadership Institute. (2013). *Leadership-anticipate Challenges*. New Jersey : Published on Feb
- Quong, T. and Walker, A. (2010). Seven Principles of Strategic Leadership. *ISEA*, 38(1), 22-34.

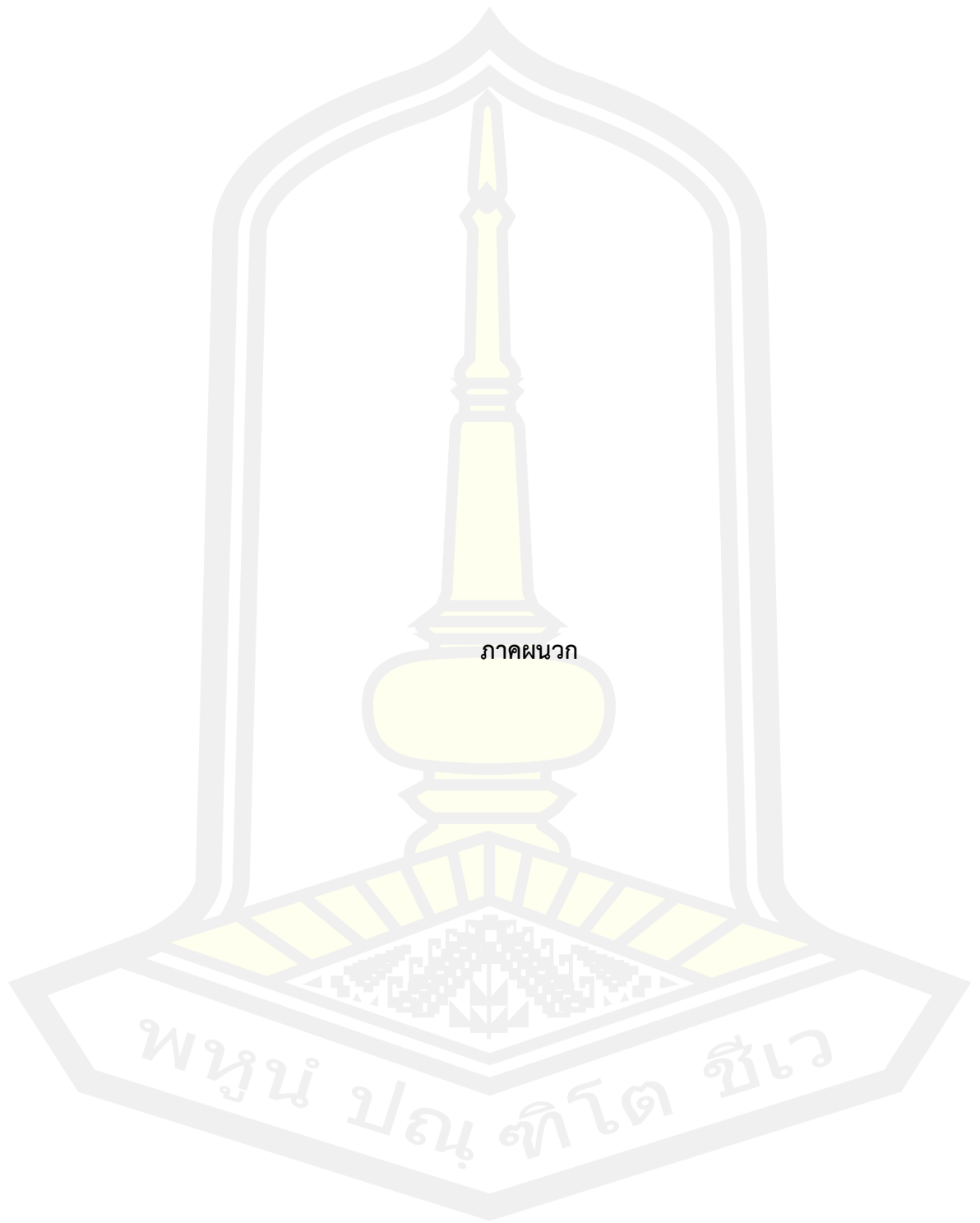


- Quong, T. and Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration*, 38(1), 22-34.
- Rohrbeck, R. (2010). *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Heidelberg : Physica-Verlag HD.
- Schoemaker, P.J.H., Krupp, S. and Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 91(1/2), 131-134, January-February.
- Silva, A. and Rider, G. (2012). *Leadership Development Program*. [online]. Available from : <http://www.unconsciouspotential.com.au/leadership-development-program.html> 2012. [accessed 22 May 2020].
- Slaughter, R.A. (2004). *Futures Beyond Dystopia : Creating Social Foresight*. London, UK. : Routledge Farmer.
- Smith, S.C. and Piele, P.K. (2006). *School Leadership : Handbook for Excellence in Student Learning*. 4<sup>th</sup> ed. California : Corwin Press.
- Spark, D. and Loucks-Horsley, S. (1989). Five Model of Staff Development for Teachers. *Journal of Staff Development*, 10(4), 40-57, May.
- Styles, K. (1990). *Management*. 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi : Prentice – Hill.
- The Banff Centre. (2011). *Leadership Development Program*. [online]. Available from : <http://www.banffcentre.ca/leadership/program/framwork.asp>. [accessed 22 May 2020].
- The Hayes Group International. (2013). *The Five Key Traits for Tomorrow's Strategic Leaders*. [online]. Available from : <https://www.thehayesgroupintl.com/2013/03/06/the-five-key-traits-for-tomorrows-strategic-leaders/>. [accessed 20 May 2020].
- Usshawanitchakit, P. (2014). Strategic leadership, organizational learning, organizational innovation, and performance: Evidence from electronics businesses in Thailand. *Journal of Academy Of Business And Economics*, 11(2), 1-12.
- Witkin, B.R. and Altschuld, J.W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments*. Thound Oaks : sage Publications.



- Wootton, S. and Horne, T. (2010). *Strategic Thinking : A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers*. 3<sup>rd</sup> ed. Hong Kong : Kogan Page.
- Yeung, A.K. and Ready, D.A. (1995). Developing Leadership Capabilities of Global Corporations : A Comparative Study in Eight Nations. *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



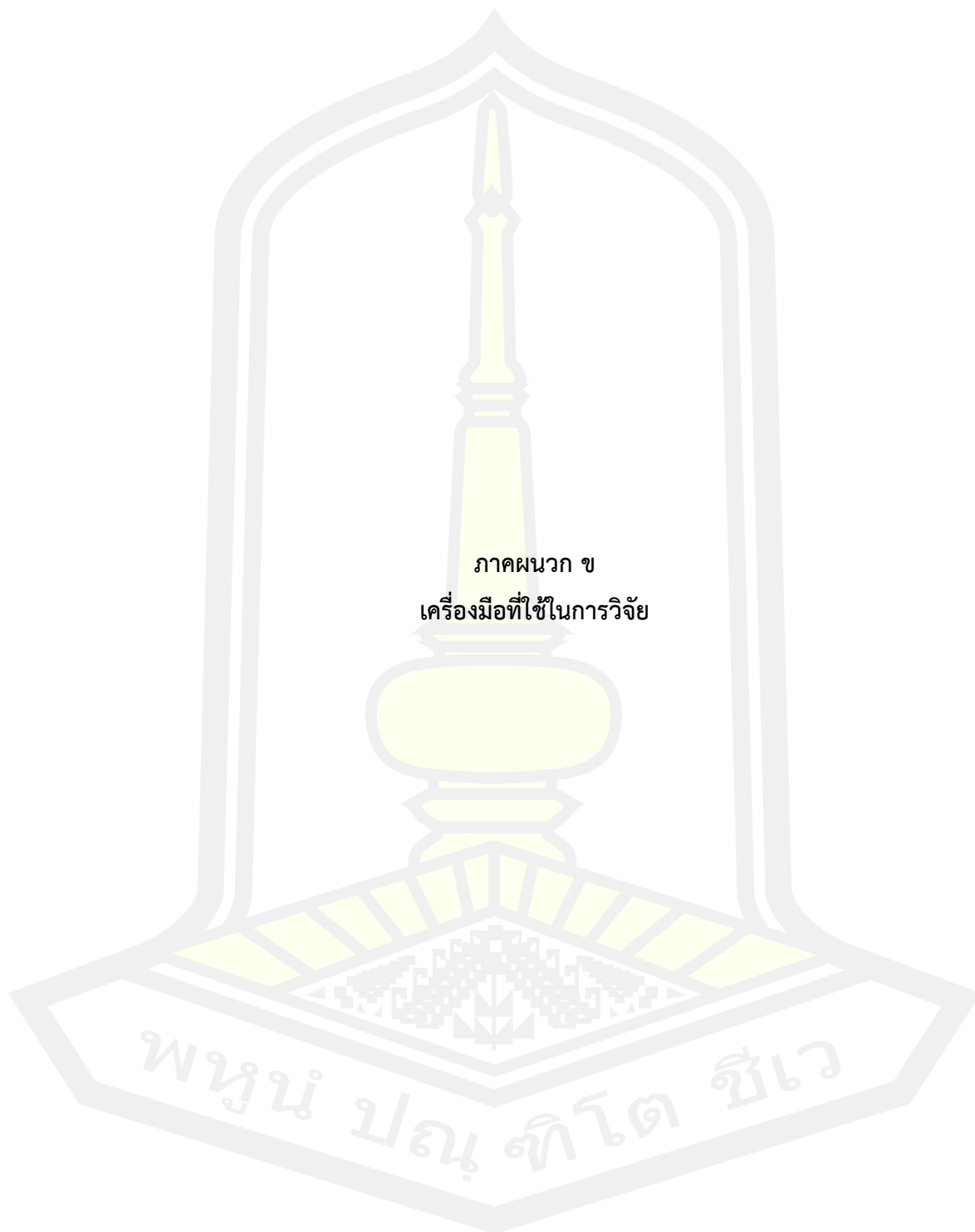
### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. นางประคอง จุลสอน      วุฒิการศึกษา (ค.ม.วิจัยและประเมินผลการศึกษา)  
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. นางชลธิชา บุพชาติ      วุฒิการศึกษา (กศ.ม.หลักสูตรและการสอน)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโพน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
3. นายรัฐพล เมืองชื่น      วุฒิการศึกษา (ศษ.ม.บริหารการศึกษา)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านเสียววิทยาสรรพ์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
4. นายประสงค์ สกุลซัง      วุฒิการศึกษา (ปร.ด.วิจัยและประเมินผลการศึกษา)  
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
5. นางสาวสมประสงค์ อัจฉฤทธิ์      วุฒิการศึกษา (กศ.ม.หลักสูตรและการสอน)  
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนโคกคำวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. นายศรารุช ศรีประภา  
วุฒิการศึกษา กศ.ม.บริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านป่าแดง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. นายเขตรัตน์ ภูกองไชย  
วุฒิการศึกษา ค.ม.การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนสีมอญเคราะห์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
3. นายประสงค์ สกุลซึ้ง  
วุฒิการศึกษา ปร.ด.วิจัยและประเมินผลการศึกษา  
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
4. นางวรรณิชา อางสังข์  
วุฒิการศึกษา ค.ม.การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านสาวิทยาธรรม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
5. นางกนกวรรณ ปัญญาประชุม  
วุฒิการศึกษา กศ.ม.การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนโคกคำวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

พหุ มปัญญา ชีวะ



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence :

IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>1. หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>					
1	พยายามมองไกลจากปัจจุบันจนถึงอนาคตที่ยัง ไม่มาถึง มีมุมมองการทำงานเชิงอนาคต (มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต)				
2	มีการนำข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์กร (มุ่งเน้นกล ยุทธ์เชิงอนาคต)				
3	มีการตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพแวดล้อม ด้านต่าง ๆ โดยมีการรวบรวม วิเคราะห์ แปลความและ บูรณาการข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ (เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์)				
4	นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการดำเนินงานและการ ตัดสินใจ แล้วยนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อการพัฒนา ต่าง ๆ ของสถานศึกษา (เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์)				
5	มุ่งมั่นทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ มุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่าง (ทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ)				
6	มีกระบวนการในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ต้องทำ รวม ไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ และใช้เวลา อย่างคุ้มค่าที่สุด (ทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ)				
7	เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและโลก (เปิดโลกทัศน์ใหม่)				



ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>1. หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>					
8	มีการกำหนดทิศทางการใหม่สำหรับองค์กร (เปิดโลกทัศน์ใหม่)				
9	สร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวกและนวัตกรรมใหม่ ๆ (เปิดโลกทัศน์ใหม่)				
10	คงไว้ซึ่งส่วนที่ดีด้านการปฏิบัติในปัจจุบันและมีการวางแผนพัฒนาเพิ่มเติม (เปิดโลกทัศน์ใหม่)				
11	สามารถบริหารจัดการ ด้านสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจ มีความยืดหยุ่น เชื่อถือได้และมีไหวพริบ (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ)				
12	เป็นบุคคลที่สามารถพึ่งพาอาศัยได้ในสภาวะคับขันและสามารถการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี มีสภาวะจิตใจที่พร้อมที่จะการรับมือกับความไม่แน่นอน (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ)				
13	ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเรียนรู้เพิ่มทักษะและปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ)				
14	สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน (สร้างพันธมิตรที่ดี)				
15	เคารพในคุณค่าของผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือภายในและระหว่างโรงเรียน อยู่บนพื้นฐานของความเป็นมิตรและความไว้วางใจ (สร้างพันธมิตรที่ดี)				
16	ใช้หลักธรรมและความยุติธรรมในการบริหารงาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ (ทำในสิ่งที่ถูกต้อง)				
17	ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองแล้วปรับปรุงแก้ไขและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป (ทำในสิ่งที่ถูกต้อง)				

ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>					
18	มีการกำหนดทิศทางขององค์กร (คิดเชิงกลยุทธ์)				
19	สามารถยกระดับกระบวนการบริหารจัดการที่ทำเป็นประจำให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป (คิดเชิงกลยุทธ์)				
20	สามารถกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (คิดเชิงกลยุทธ์)				
21	แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนีโอกาสการเรียนรู้ (เรียนรู้เชิงกลยุทธ์)				
22	เรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน (เรียนรู้เชิงกลยุทธ์)				
23	การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป (เรียนรู้เชิงกลยุทธ์)				
24	สร้างความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน (ผลักดันค่านิยม)				
<b>3. ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>					
25	มีการวิเคราะห์พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า (คาดการณ์)				
26	ประชุมปรึกษาหารือการดำเนินงานร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียมความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป (คาดการณ์)				
27	วางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง (ท้าทาย)				
28	ดำเนินการอย่างเด็ดขาด โดยมีความอดทน ความกล้าหาญและเปิดใจกว้าง (ท้าทาย)				

ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>3. ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>					
29	มีการวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านสามารถแปลความหมายของข้อมูลแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ (ดีความ)				
30	มีการวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมินตรวจสอบข้อมูล (ตัดสินใจ)				
31	มีเกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่มีประโยชน์ และสามารถทำได้จริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ตัดสินใจ)				
32	มีความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ (สอดคล้อง)				
33	มีการตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ (สอดคล้อง)				
34	แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง (เรียนรู้)				
35	แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมิน (เรียนรู้)				



**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  
สำหรับการวิจัย**

**เรื่อง** การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาการพัฒนาผู้บริหารด้านภาวะผู้นำเชิง  
กลยุทธ์ จึงขอความกรุณาให้ท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความจริงมากที่สุด
2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ดังต่อไปนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกล  
ยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

\*\*\*\*\*

พหุบัณฑิต ชีวะ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

ประสบการณ์การทำงาน

( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 5-10 ปี ( ) 11-15 ปี ( ) 16-20 ปี

( ) 21-25 ปี ( ) 26-30 ปี ( ) 31-35 ปี ( ) 36 ปีขึ้นไป

ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

ขนาดของสถานศึกษา

( ) ขนาดเล็ก สถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน

( ) ขนาดกลาง สถานศึกษาที่มีนักเรียน 121 - 600 คน

( ) ขนาดใหญ่ สถานศึกษาที่มีนักเรียน 601 - 1500 คน

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ของท่าน อยู่ในระดับใดแล้วตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด













ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3. ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>											
31	มีเกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่มีประโยชน์ และสามารถทำได้จริงให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร (ตัดสินใจ)										
32	มีความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ (สอดคล้อง)										
33	มีการตัดสินใจที่เกี่ยวกับ ทรัพยากร การวิเคราะห์ เพื่อ สนับสนุนเป้าประสงค์ สอดคล้องไปในแนวทาง เดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ (สอดคล้อง)										
34	แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง (เรียนรู้)										
35	แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการวิจัยและพัฒนางาน การประเมิน (เรียนรู้)										

## แบบบันทึกการสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

### สำหรับการวิจัย

**เรื่อง** การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

### คำชี้แจง

- แบบบันทึกการสัมภาษณ์การเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
- แบบบันทึกการสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบบันทึกการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุทธิพร साโคตร

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## เรื่องที่สัมภาษณ์

### การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวสุทธิพร साโคตร

สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**คำชี้แจง** ขอความกรุณาท่านให้สัมภาษณ์ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. ประสบการณ์ในการทำงาน.....

**ตอนที่ 2** สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือเป็นครูที่มีหน้าที่และรับผิดชอบในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างภาวะ  
ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบควรดำเนินการอย่างไร จึงจะนำไปสู่  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในประเด็นคำถามการ  
สัมภาษณ์ ดังนี้

1. หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

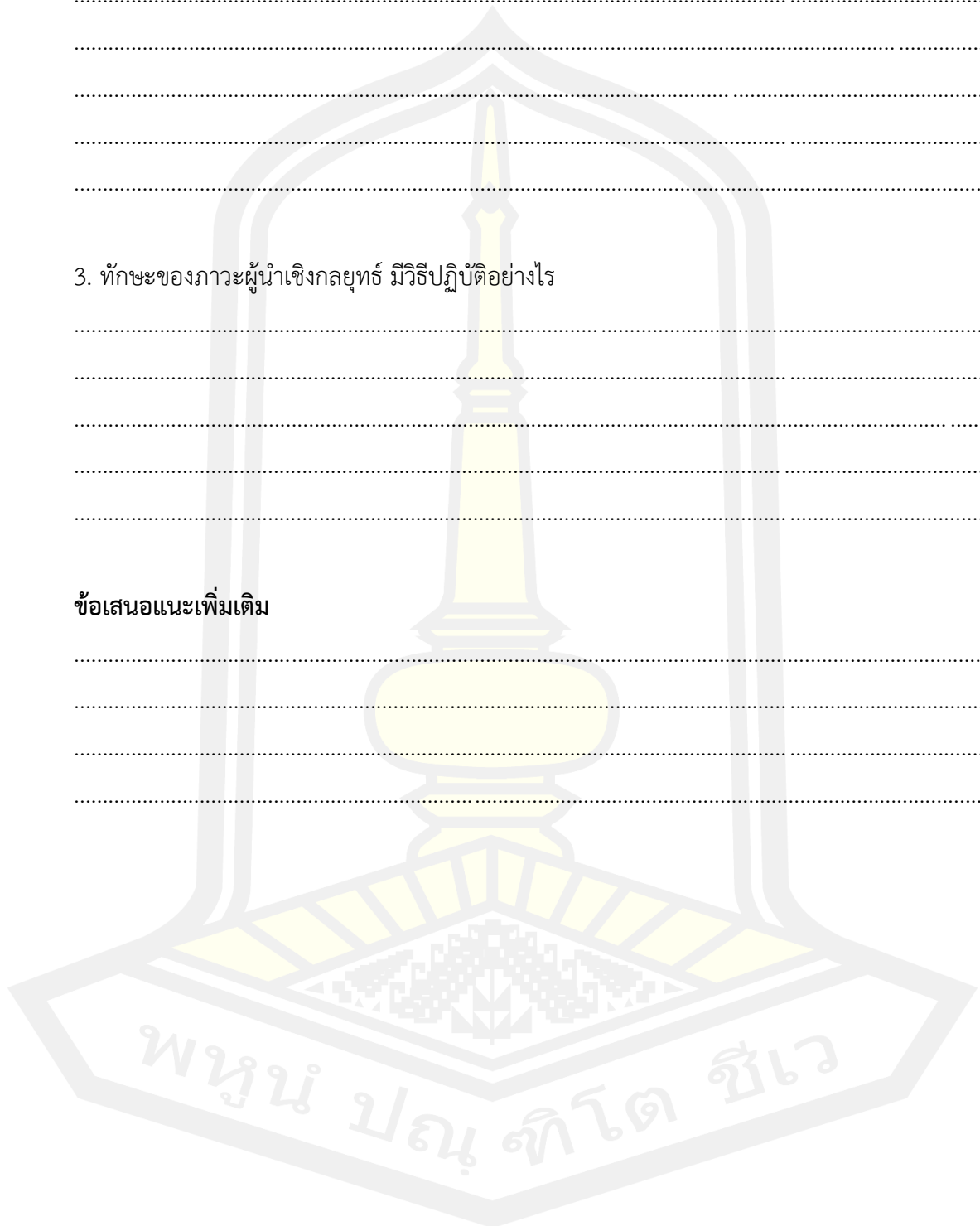
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....





**แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของ วิทยานิพนธ์ นางสาวสุทธิพร สาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2. แบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ว่ามีความ เหมาะสมหรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาโปรแกรมซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ**

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี



รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4. วิธีพัฒนา (หลักการพัฒนาแบบ 70-20-10)</b>										
4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ										
4.2 การปฏิบัติงานจริง										
4.3 การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง										
<b>5. การประเมินผลโปรแกรม</b>										
5.1 การประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลัง การพัฒนา										
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้ เข้าร่วมพัฒนา										

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง .....

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ( $\Sigma R$ )	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์								
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	0	+1	+1	+1	2	0.80	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )		ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.630	0.868	0.990	0.987
2	0.700	0.884	0.990	0.987
3	0.818	0.769	0.990	0.987
4	0.839	0.835	0.990	0.987
5	0.811	0.728	0.990	0.987
6	0.865	0.822	0.990	0.987
7	0.887	0.803	0.990	0.987
8	0.913	0.850	0.990	0.987
9	0.804	0.814	0.990	0.987
10	0.784	0.807	0.990	0.987
11	0.841	0.770	0.990	0.987
12	0.775	0.716	0.990	0.987
13	0.892	0.856	0.990	0.987
14	0.775	0.836	0.990	0.987
15	0.812	0.835	0.990	0.987
16	0.770	0.800	0.990	0.987
17	0.825	0.730	0.990	0.987
18	0.885	0.825	0.990	0.987
19	0.888	0.894	0.990	0.987
20	0.830	0.845	0.990	0.987
21	0.871	0.820	0.990	0.987
22	0.947	0.758	0.990	0.987
23	0.902	0.873	0.990	0.987

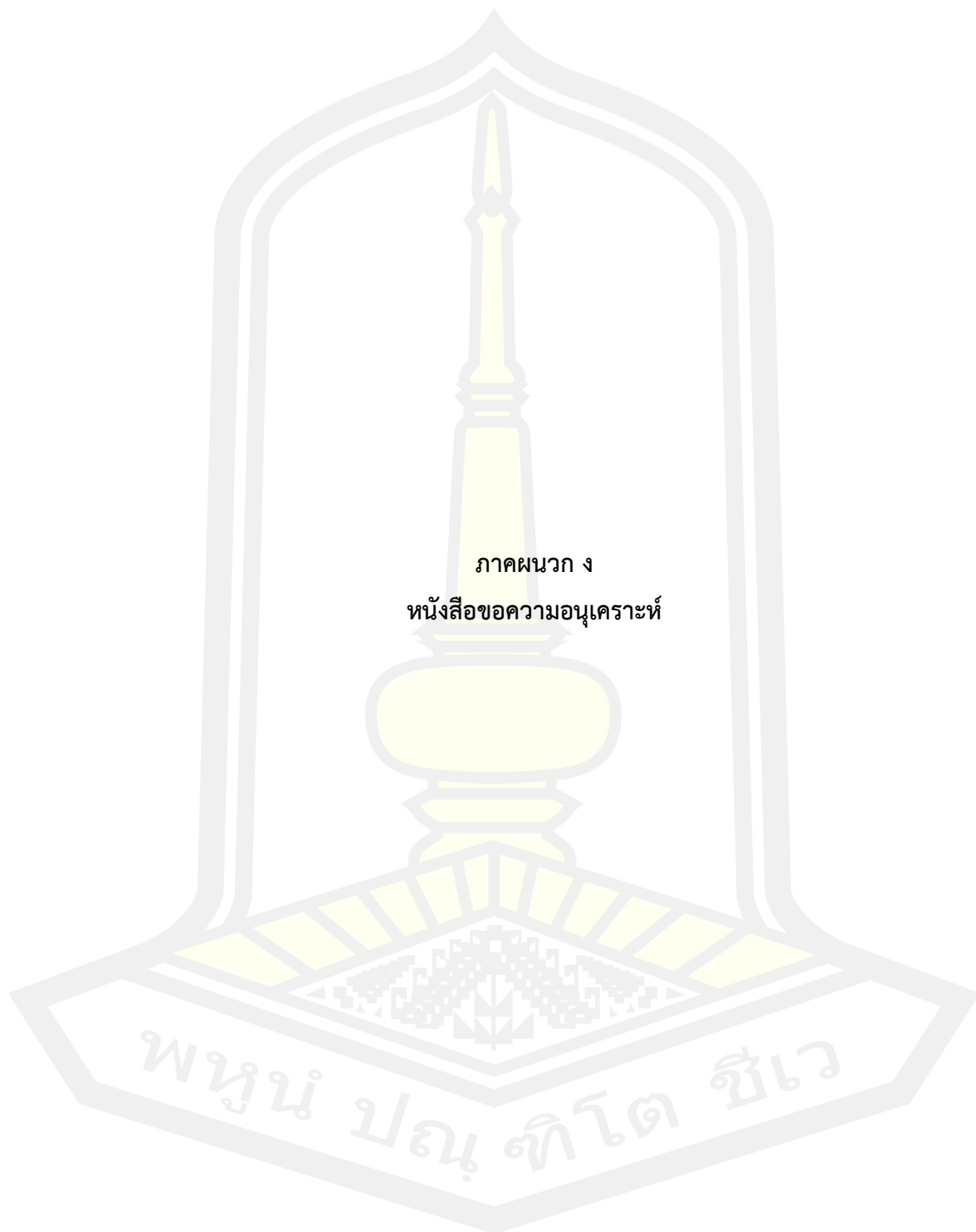


ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )		ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
24	0.866	0.855	0.990	0.987
25	0.906	0.900	0.990	0.987
26	0.931	0.735	0.990	0.987
27	0.936	0.915	0.990	0.987
28	0.890	0.858	0.990	0.987
29	0.921	0.912	0.990	0.987
30	0.903	0.901	0.990	0.987
31	0.904	0.832	0.990	0.987
32	0.890	0.884	0.990	0.987
33	0.927	0.893	0.990	0.987
34	0.844	0.773	0.990	0.987
35	0.806	0.862	0.990	0.987

จากตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .630 - .947 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .716-.915 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ .990 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .987

พหุ ประถมศึกษา



ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1498

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

30 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายประสงค์ สกฤษดิ์

ด้วย นางสาวสุทธิพร สาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022



ที่ อว 0605.5(2)/ว1750

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางสาวสุทธิพร साโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต ให้ นางสาวสุทธิพร साโคตร ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022



ที่ อว 0605.5(2)/ว1763

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขออนุญาตขอทราบข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางสาวสุทธิพร साโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวสุทธิพร साโคตร เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022



ที่ อว 0605.5(2)/ว1720

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์

เรียน นายรุ่ง ทาสะโก

ด้วย นางสาวสุทธิพร साโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวม ข้อมูล (สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี best practice การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022





ที่ อว 0605.5(2)/ว1720

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์

เรียน นางเย็นจิตร ภูงามเงิน

ด้วย นางสาวสุทธิพร สาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวม ข้อมูล (สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี best practice การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022





ที่ อว 0605.5(2)/ว1720

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์

เรียน นายศรราช ศรีประภา

ด้วย นางสาวสุทธิพร साโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี best practice การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022



ที่ อว 0605.5(2)/ว1720

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวอัลดา กุลาสา

ด้วย นางสาวสุทธิพร สาโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี best practice การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022



ที่ อว 0605.5(2)/ว1720

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์

เรียน นางบุษบา นรินทร์รัมย์

ด้วย นางสาวสุทธิพร साโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวม ข้อมูล (สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี best practice การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022



ที่ อว 0605.5(2)/ว1720

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยวิทยานิพนธ์

เรียน นางสาวสุทธดา รักษานาม

ด้วย นางสาวสุทธิพร साโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวม ข้อมูล (สัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดี best practice การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022





ที่ อว 0605.5(2)/ว1939

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

ด้วย นางสาวสุทธิพร साโคตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0819978022



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

จัดทำโดย

นางสาวสุทธิพร साโคตร

พหุบัณฑิต ชีเว

นิสิตระดับการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม ประกอบไปด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีพัฒนา การประเมินผลโปรแกรม และเอกสารประกอบ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา หรือหน่วยงานต่างๆ ที่มีความประสงค์จะพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในยุคปัจจุบันผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่มีความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

สุทธิพร สาโคตร

พหุบัณฑิต โสภณ

## บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และปัจจัยภายนอกต่างๆ ส่งผลกระทบต่อองค์การการจัดการศึกษาทั้งทางด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Advance of Technology) การลงทุนทางการศึกษา (Cost of Education) การแข่งขัน (Global Competition) และความคาดหวังของสังคม (Social Expectation) ทำให้องค์การทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนเกิดการปฏิรูปการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน สำหรับประเด็นหลักในการปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงโฉมใหม่ของระบบการบริหารงานองค์การ เพื่อให้้องค์การมีความคล่องตัว มีความสามารถในการปรับตัวมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการด้านการศึกษาใหม่ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและกำลังเป็นที่สนใจในวงการการศึกษาในระดับสากล การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารโดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การเน้นที่จะพัฒนาศักยภาพและความเจริญงอกงามของบุคคล พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน สร้างความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพ เพื่อให้เกิดการบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีทักษะในการบริหารแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความเข้มแข็ง (Intensity) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อนำมาสู่งานที่ตนเองรับผิดชอบ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551)

การบริหารการศึกษาจึงควรมีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะที่จะสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของชาติ สามารถผลิตบุคลากรที่เกิดจากผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้บริหารที่จัดการบริหารทางการศึกษาจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่างๆ ที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและนำความรู้นั้นมาพัฒนาการบริหารการศึกษาได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในยุคนี้ (วิลโลว์ พินิจพงศ์, 2557) ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองให้สามารถเกิดภาวะผู้นำได้ และผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์การ สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำต้องมุ่งแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศและความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพและถือว่าเป็นปัจจัยประการแรกในการวางแผนและพัฒนาระบบทางการศึกษาในการบริหารองค์การทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำ (สมยศ ชี้แจง, 2552)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้งาน บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพ สูงในการบริหารงานและส่งผลต่อศักยภาพขององค์การด้วย ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์การ ทำให้เกิดการทํางานแบบร่วมกลุ่ม เกิดการทํางานเป็นทีม ซึ่งองค์การจะสามารถประสบ ผลสำเร็จได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญใน การทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2008) ภาวะผู้นำ นั้นมีความสำคัญอย่างมากในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ปรากฏ อย่างชัดเจน แสดงถึงพลังอำนาจในการโน้มน้าวจูงใจให้ผู้อื่นทํางานให้บรรลุตามเป้าหมายของ องค์การ โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าผู้นำคือผู้สร้างความแตกต่างและเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในองค์การ (Yukl, 1989) การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำหรือด้านที่เกี่ยวข้องกับคนมีน้อยมาก โดยมีปัญหาที่พบเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ปัญหาประการแรก คือ การไม่เห็น ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ อาจเนื่องมาจากการไม่มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำ ไม่ทราบ ผลประโยชน์หรือผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์การ กลุ่มบุคคลหรือพนักงาน หรือผลประโยชน์ ของภาวะผู้นำไม่เห็นชัดเจนและตีค่าเป็นเงินหรือตัวเลขยาก ปัญหาประการที่สอง คือ การไม่รู้ว่า จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบไหนดี บางองค์การหรือบางหน่วยงานก็อาจมีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนว ทฤษฎีเก่าที่ไม่ได้มีการประยุกต์ให้เข้ากับสภาพสังคมหรือสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน หรือบางองค์การ ระบุว่าพัฒนาภาวะผู้นำแต่แท้จริงเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการโดยเน้นเฉพาะเรื่องการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่เน้นการจัดการงาน แต่ไม่ได้เน้นเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่ได้เน้นเรื่อง การบริหารคน ในสังคมไทยเรายังขาดการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือขาดการรวบรวมความรู้ไว้เป็นระบบ ขาดความรู้ในเชิงของการวิจัย เพื่อการพัฒนา และไม่มีหน่วยงานไหนหรือระดับชาติ ระดับองค์การหรือสถาบันที่จะให้ความสำคัญ ของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างแท้จริง และมีการลงทุนกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจังและปัญหา ประการที่สาม คือ การขาดการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ อาจเนื่องมาจากขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น ขาดความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี การเรียนรู้ ขาดการใช้เทคนิคและกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมและ ความสามารถด้านต่างๆ ขาดการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม ขาดการฝึกปฏิบัติ ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือขาดปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนต่างๆ ที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำมี ประสิทธิภาพ เช่น ไม่มีการประเมินผล ไม่มีการทำทําย ไม่มีการตั้งเป้าหมาย ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีการจูงใจ ไม่มีการติดตามผล ไม่มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม ไม่มีวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมที่สนับสนุน เป็นต้น จากปัญหาต่างๆ เหล่านี้จึงมีความจำเป็นที่

เราต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิราพร ตีบุญมี, 2556) ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่มีความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถหรือมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยความสามารถในการคิดเพื่อวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ความสามารถในการสร้างและพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ (ประยงค์ เนาวบุตร, 2557) มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญในการตัดสินใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการสนับสนุนครูในการปฏิบัติงาน ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด คือ ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการคิดด้านอื่นๆ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นต้น ซึ่งในที่นี่จะนำมากล่าวไว้เฉพาะที่มีความสำคัญมากที่สุดสองประการ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Wootton and Horne, 2010)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาอย่างเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2549) สอดคล้องกับสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาเชื่อว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้บุคลากรมีความสามารถสูงขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรมากขึ้นและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันจึงเข้าใจดีว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า เพราะการดำเนินการดังกล่าวช่วยให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผล อีกทั้ง เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วิธีการในการพัฒนาบุคคลระดับนักบริหารสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมสัมมนา

และการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสามารถทำได้หลายด้านทั้งการพัฒนาบุคลิกภาพ จิตใจ อารมณ์ สังคม การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงานให้มีความเชี่ยวชาญและการพัฒนาภาวะผู้นำให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

ดังนั้นในบริบทของการบริหารจัดการศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงและสภาพที่เป็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งจะทำให้ได้ข้อค้นพบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลต่อไป

## โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

### หลักการ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งหนึ่งที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพสูงในการบริหารงานและส่งผลกระทบต่อศักยภาพขององค์การด้วย ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบร่วมมือกัน เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์การจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การมีประสิทธิผล

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่มีความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งจะเป็น

ประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม

### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

### เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่

Module 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

- 1.1 มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต
- 1.2 เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์
- 1.3 การทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ
- 1.4 การเปิดโลกทัศน์ใหม่
- 1.5 ความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ
- 1.6 การสร้างพันธมิตรที่ดี
- 1.7 การทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- 1.8 การกระจายความรับผิดชอบ
- 1.9 ความซื่อสัตย์
- 1.10 กล้าที่จะล้มเหลว
- 1.11 เปิดโอกาสในการเรียนรู้
- 1.12 การเปิดรับคนที่เหมาะสม เปิดโอกาสสำหรับนักกลยุทธ์เพื่อสร้างความ

เปลี่ยนแปลง

- 1.13 การพัฒนาความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา

Module 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

- 2.1 การคิดเชิงกลยุทธ์



- 2.1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร
  - 2.1.2 ความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา
  - 2.1.3 การยกระดับกระบวนการจัดการที่เป็นประจำให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป
  - 2.1.4 การกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
  - 2.2 การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์
    - 2.2.1 การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนีโอกาสการเรียนรู้
    - 2.2.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน
    - 2.2.3 การร่วมมือระหว่างผู้นำและบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป
    - 2.2.4 ทักษะการสื่อสารที่ดี
    - 2.2.5 การเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจจริง
    - 2.2.6 การคิดบวกเสมอ
  - 2.3 การผลักดันค่านิยม
    - 2.3.1 การสร้างความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน
- Module 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 3.1 การคาดการณ์
    - 3.1.1 การวิเคราะห์พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า
    - 3.1.2 การดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียมความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป
  - 3.2 การท้าทาย
    - 3.2.1 การมีมุมมองที่หลากหลายและกล้าเผชิญหน้าความท้าทายต่างๆ
    - 3.2.2 วางแผนการดำเนินงานขององค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง
  - 3.3 การตีความ
    - 3.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านสามารถแปลความหมายของข้อมูลแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ
  - 3.4 การตัดสินใจ
    - 3.4.1 การวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมิน ตรวจสอบข้อมูล



3.4.2 เกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่มีประโยชน์และสามารถทำได้จริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3.5 ความสอดคล้อง

3.5.1 ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ

3.5.2 การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.6 การเรียนรู้

3.6.1 การแสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง

3.6.2 การแสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ จากการวิจัยและพัฒนาโครงการประเมิน

## วิธีพัฒนา

การเรียนรู้แบบ 70:20:10 : การพัฒนาเพื่อให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ การนำแนวคิด กฎ 70-20-10 มาใช้ในการพัฒนาการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาแบบ 70-20-10 แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกันเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น และ การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ

วิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารตามโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง

การประเมินผลโปรแกรม

การประเมินผลโปรแกรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
1. การประเมินความเข้าใจก่อน - หลัง การพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนา หลังการพัฒนา มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นก่อนการพัฒนา	การประเมิน	แบบประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลังการพัฒนา (pre test – post test)
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนา	ร้อยละ 80 ของผู้บริหารที่เข้าร่วมการพัฒนา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากขึ้นไป	การประเมินความพึงพอใจ	แบบประเมินความพึงพอใจ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

หลักการ

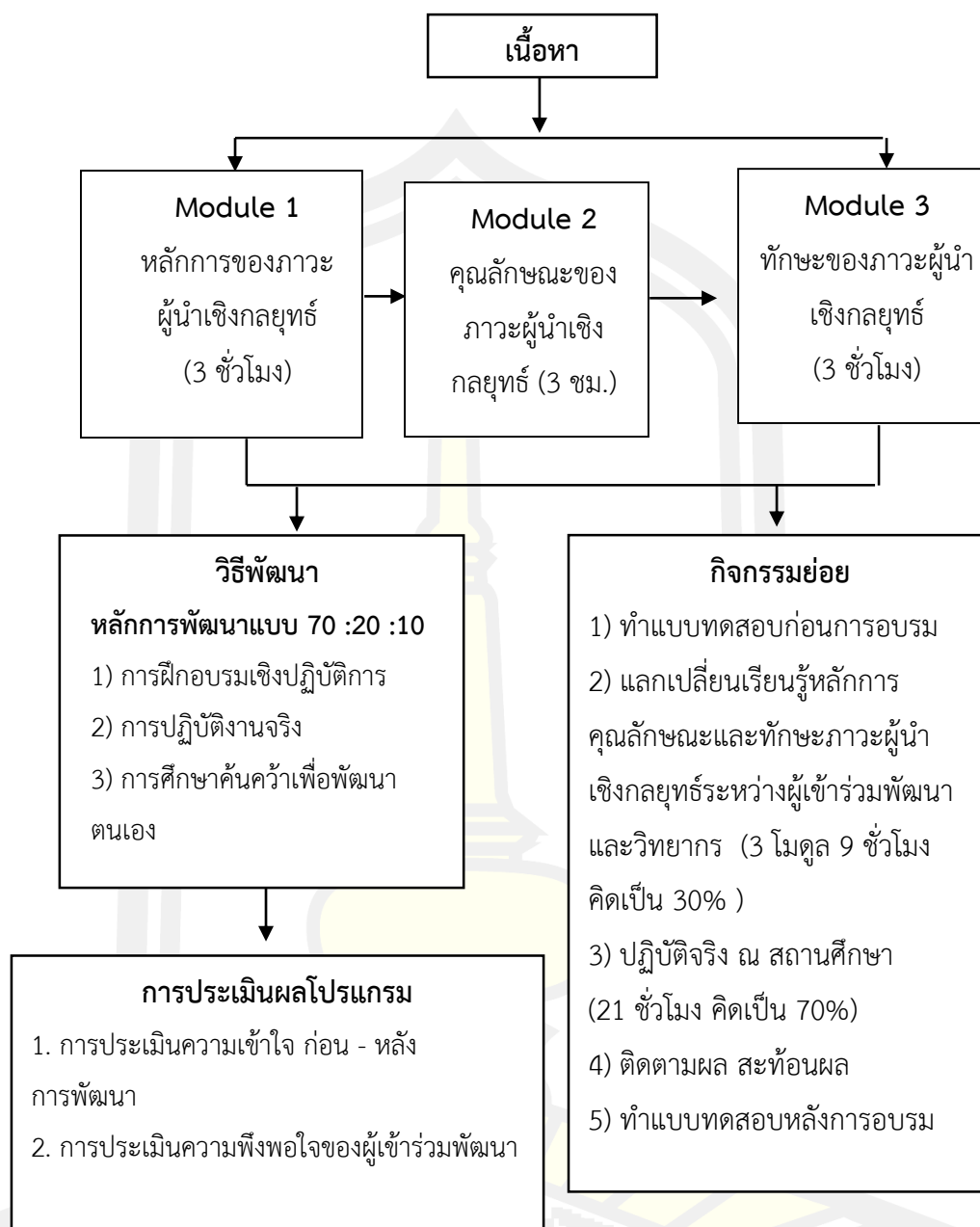
ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อนำมาซึ่ง  
ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ทำให้งานบรรลุ  
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพสูงในการ  
บริหารงานและส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรด้วย ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำ  
ให้เกิดการทำงานแบบร่วมกลุ่ม เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์กรจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ก็ต้อง  
ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรมี  
ประสิทธิผล

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีกลยุทธ์ในการบริหาร รวมทั้งต้องมีภาวะ  
ผู้นำในการบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถขับเคลื่อน  
องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมี  
รูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่มีความ  
เจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร

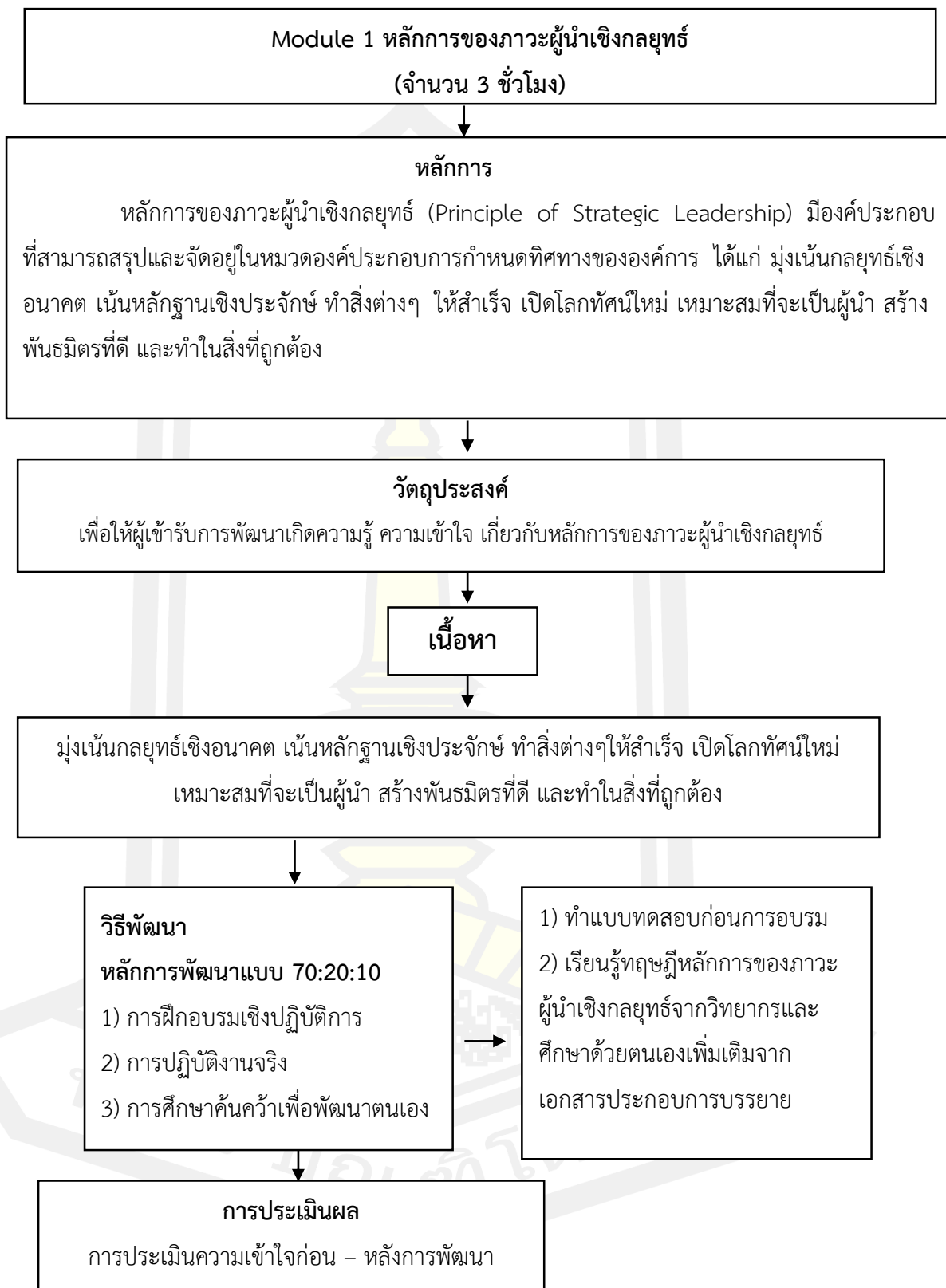
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการ  
กำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
ในการใช้บริหารจัดการในหน่วยงานตามบริบทที่เหมาะสม

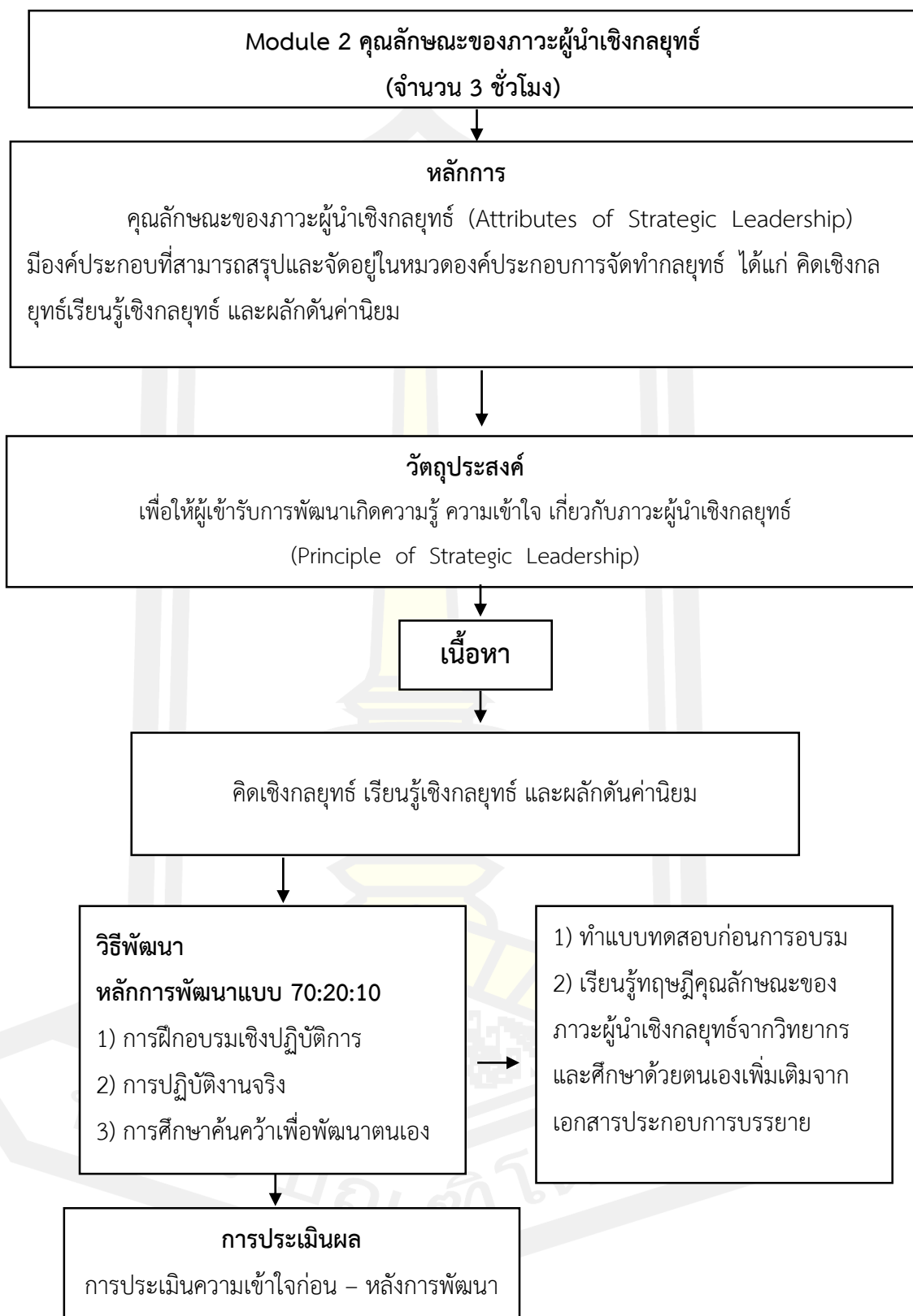
วัตถุประสงค์

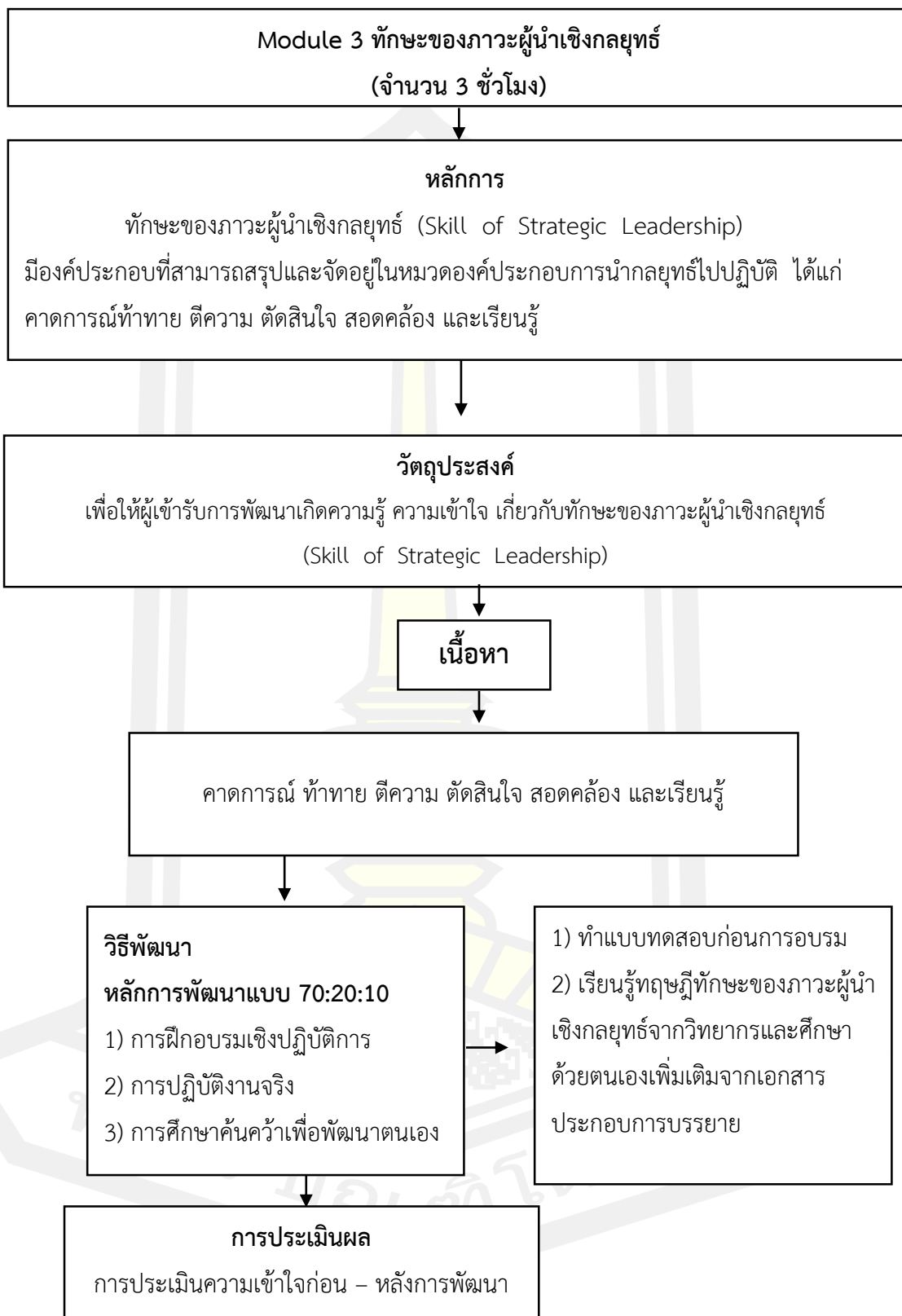
เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2









การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง

ตาราง การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

วัน / เวลา	กิจกรรม	การดำเนินการ	วิทยากร	สื่อ
<b>วันที่ 1 Module 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3 ชม.)</b>				
08.00 - 09.00 น.	ลงทะเบียน			ใบลงทะเบียน
09.00 - 09.30 น.	พิธีเปิด			
09.30 - 10.00 น.	Pre- test			แบบทดสอบ ก่อนการอบรม
10.00 - 12.00 น.	การบรรยาย ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการ ของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง หลักการของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	วิทยากร นำเสนอ	PPT, vdo, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย , กรณีศึกษา
12.00 - 13.00 น.	-	รับประทานอาหาร กลางวัน		-
<b>วันที่ 1 Module 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3 ชม.)</b>				
13.00 - 16.00 น.	การบรรยาย ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคุณลักษณะ ของภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง คุณลักษณะของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	วิทยากร นำเสนอ	PPT, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย , กรณีศึกษา

วัน / เวลา	กิจกรรม	การดำเนินการ	วิทยากร	สื่อ
<b>วันที่ 2 Module 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (3 ชม.)</b>				
08.00 - 09.00 น.	ลงทะเบียน			ใบลงทะเบียน
09.00 - 12.00 น.	การบรรยาย ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับทักษะของ ภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์	ผู้เข้าอบรมฟังบรรยาย เรื่อง ทักษะของภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	วิทยากร นำเสนอ	PPT, vdo, เอกสาร ประกอบการ บรรยาย , กรณีศึกษา
12.00 - 13.00 น.	-	รับประทานอาหาร กลางวัน		-
<b>ผู้เข้าอบรมปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา (21 ชั่วโมง คิดเป็น 70%) ติดตามผล สะท้อนผล และทำแบบทดสอบหลังการอบรม (google form) ปิดการพัฒนา มอบเกียรติบัตร (ออนไลน์)</b>				

### คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้พัฒนาโปรแกรมและผู้ดำเนินการ ควรดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
2. จัดเตรียมประสานวิทยากร และร่วมวางแผนเพื่อกำหนดเวลาการพัฒนา
3. จัดเตรียมประสานการพัฒนาตาม Module 1-3 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

### การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการดังนี้

1. คัดเลือกผู้บริหารเข้ารับการพัฒนา โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนา สามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดระยะเวลาในการพัฒนา

1.2 ผู้บริหารที่สนใจด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2. ประชาสัมพันธ์โปรแกรมการพัฒนา โดยมีวิธีการ ดังนี้

2.1 ส่งหนังสือราชการแจ้งโรงเรียนในสังกัดทราบและคัดเลือกผู้บริหารเข้ารับการพัฒนา

2.2 ประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน

### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีรายละเอียดดังนี้

1. พิธีเปิด ปฐมนิเทศ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา กระบวนการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และ เอกสารที่ใช้ประกอบการบรรยาย

2. ทดสอบด้านความเข้าใจ ก่อนการพัฒนา

3. ดำเนินการพัฒนาตามเนื้อหา Module 1-3

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา

1. นิเทศติดตามผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2. สรุปการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3. ทดสอบด้านความเข้าใจ หลังการพัฒนา

4. พิธีปิดการพัฒนา มอบเกียรติบัตร

### กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ใช้กิจกรรมในการพัฒนา คือ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติงานจริง และ 3) การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง

### ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

การเข้ารับการพัฒนา จำนวน 30 ชั่วโมง เป็นกิจกรรมในห้องประชุมเชิงปฏิบัติการ นอกนั้นเป็นการปฏิบัติจริง ณ สถานศึกษา และการสะท้อนผล ติดตามผลทางออนไลน์

### สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. วีดิทัศน์ (vdo)
3. สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point)
4. คอมพิวเตอร์/โปรเจ็คเตอร์/เครื่องฉายภาพสามมิติ

### การวัดและประเมินผลการพัฒนา

ในการวัดและประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ใช้วิธีวัดและประเมินผลดังนี้

1. การประเมินความเข้าใจก่อน – หลัง การพัฒนา
2. การสังเกตการมีส่วนร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น ปฏิบัติกิจกรรม
3. การเข้าร่วมกิจกรรม

### เงื่อนไขของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีสิทธิ์ผ่านการพัฒนาตามโปรแกรมฯ

ผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีเงื่อนไขในการวัดและประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรม ดังนี้

1. มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการพัฒนา
2. ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องผ่านการประเมิน ดังนี้  
ผลการทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ของคะแนนเต็ม

พหุบัณฑิต ชีวะ

## ตัวอย่าง เอกสารประกอบโปรแกรม

### ใบความรู้ที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทรศนะ บุญขวัญ (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่นและใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กิ่งแก้ว ศรีสาสิกุลรัตน์ (2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะผู้นำในระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การโดยรวม ทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่างๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์การ รวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์การ จึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง ตลอดทั้งองค์การมีพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์การ

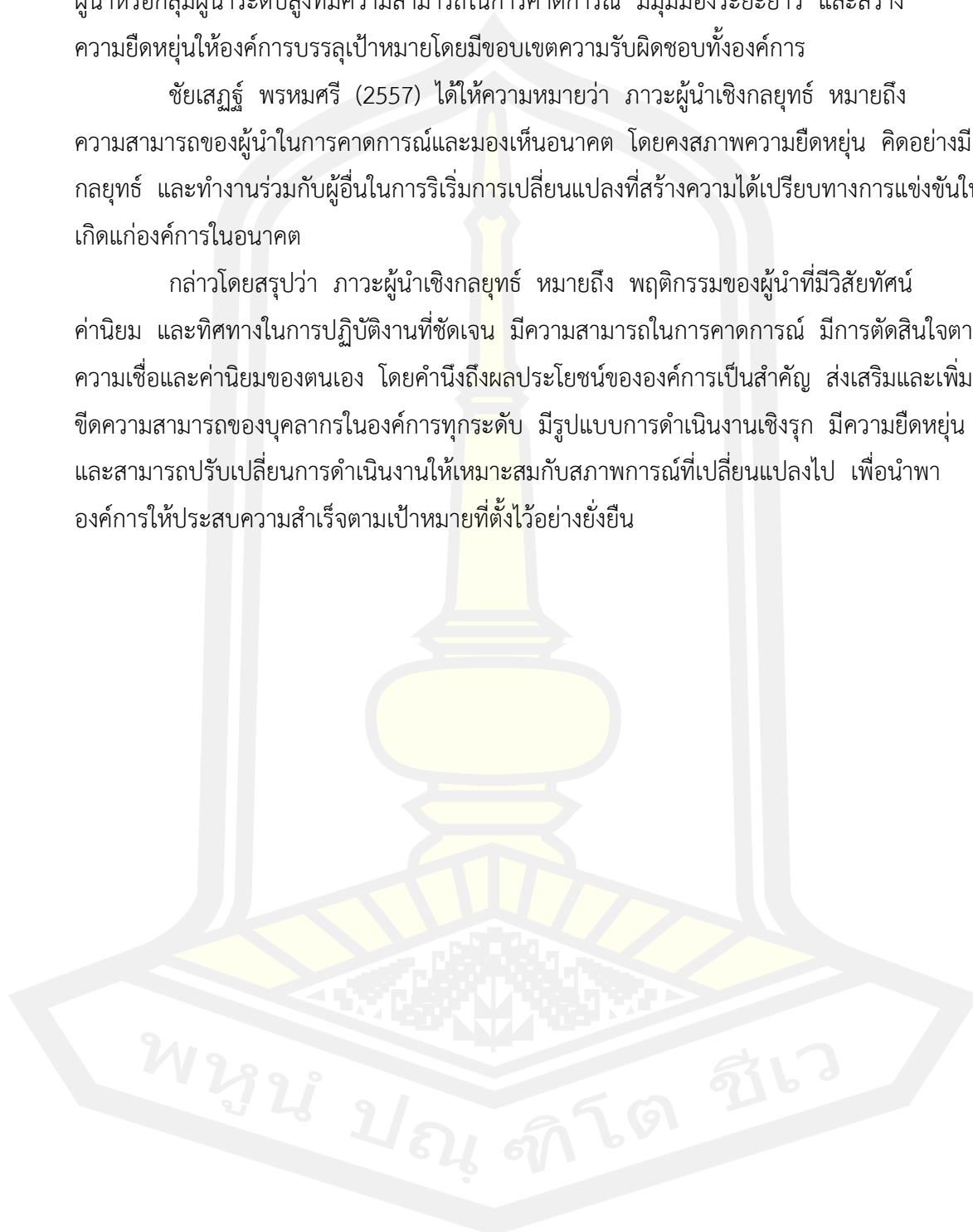
มณีรัตน์ สุพร (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด หัวใจของความสำเร็จในการทำงาน คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพราะเป้าหมายของการบริหาร คือ การให้องค์กรอยู่ต่อไป และพนักงานในองค์กรสามารถสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปีข้างหน้า วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์

วาสนา วาสรังสร้อย (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ

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

กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ ส่งเสริมและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การทุกระดับ มีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน



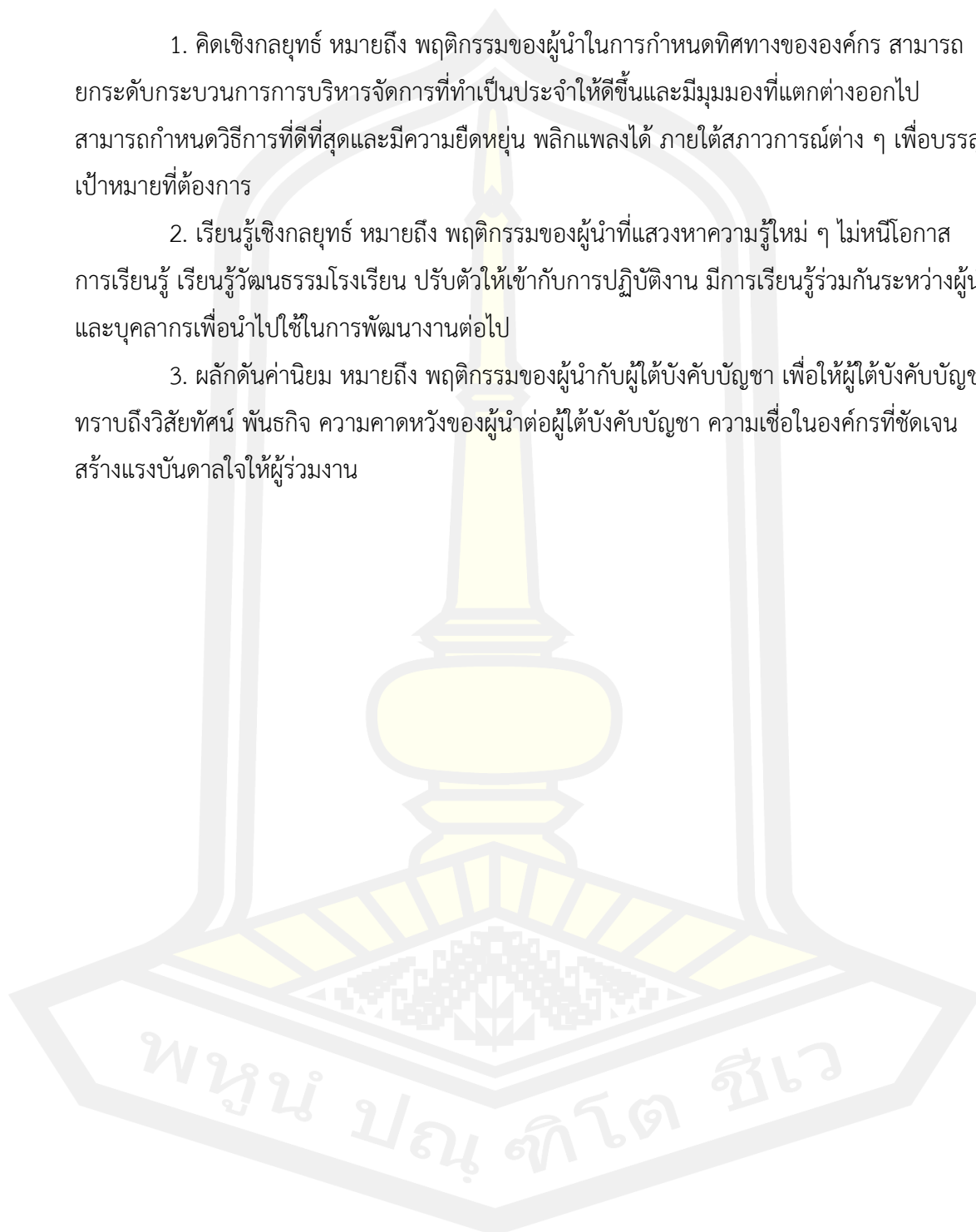
## ใบความรู้ที่ 2 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. มุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงอนาคต หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามมองไกลจากปัจจุบันจนไปถึงอนาคตที่ยังไม่ถึง มีมุมมองการทำงานเชิงอนาคต มีการนำข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์กร
2. เน้นหลักฐานเชิงประจักษ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ โดยมีการรวบรวม วิเคราะห์ แปรผลและบูรณาการข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ แล้วนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ ของสถานศึกษา
3. ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมั่นทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ มุ่งมั่นที่จะสร้างความแตกต่าง มีกระบวนการในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ต้องทำ รวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ และใช้เวลาอย่างคุ้มค่าที่สุด
4. เปิดโลกทัศน์ใหม่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรและโลก มีการกำหนดทิศทางใหม่สำหรับองค์กร สร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวกและนวัตกรรมใหม่ ๆ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่น และคงไว้ซึ่งส่วนที่ดีด้านการปฏิบัติในปัจจุบันและมีการวางแผนพัฒนาเพิ่มเติม
5. เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถบริหารจัดการ ด้านสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจ มีความยืดหยุ่น เชื่อถือได้และมีไหวพริบ สามารถที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นบุคคลที่สามารถพึ่งพาอาศัยได้ในสภาวะคับขันและสามารถการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี มีสภาวะจิตใจที่พร้อมที่จะการรับมือกับความไม่แน่นอน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเรียนรู้เพิ่มทักษะและปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า
6. สร้างพันธมิตรที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน เคารพในคุณค่าของผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือภายในและระหว่างโรงเรียน อยู่บนพื้นฐานของความเป็นมิตรและความไว้วางใจ
7. ทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้หลักธรรมและความยุติธรรมในการบริหารงาน มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองแล้วปรับปรุงแก้ไขและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป



### ใบความรู้ที่ 3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. คิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถยกระดับกระบวนการบริหารจัดการที่ให้เป็นประจำให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป สามารถกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
2. เรียนรู้เชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ไม่หนีโอกาสการเรียนรู้ เรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน ปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป
3. ผลักดันค่านิยม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อในองค์กรที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน



#### ใบความรู้ที่ 4 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. คาดการณ์ หมายถึง ทักษะของผู้นำในการพิจารณา วิเคราะห์พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย (SWOT) คิดล่วงหน้า ประชุมปรึกษาหารือการดำเนินงานร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนเตรียมความพร้อมนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป
2. ทำทาย หมายถึง ทักษะของผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร วางแผนการดำเนินงานขององค์กร ให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรจากความคิดริเริ่มในมุมมองที่แตกต่าง ดำเนินการอย่างเด็ดขาด โดยมีความอดทน ความกล้าหาญและเปิดใจกว้าง
3. ตีความ หมายถึง ทักษะของผู้นำในการวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านสามารถแปลความหมายของข้อมูลแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ
4. ตัดสินใจ หมายถึง ทักษะของผู้นำในการวิเคราะห์ พิจารณาข้อมูลให้รอบด้าน ประเมินตรวจสอบข้อมูล มีเกณฑ์ในการกำหนดทางเลือก แล้วเลือกทางเลือกที่มีประโยชน์และสามารถทำได้จริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. สอดคล้อง หมายถึง ทักษะของผู้นำที่มีความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เรียนรู้ หมายถึง ทักษะของผู้นำที่แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ อาจมาจากการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง และจากการวิจัยและพัฒนาโครงการประเมิน

### บรรณานุกรม

- กิ่งแก้ว ศรีสาถิ์กุลรัตน์. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก :  
<http://www.gotoknow.org/posts206245>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 พฤษภาคม 2563].
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ :  
 ปัญญาชน.
- ทรรคนะ บุญขวัญ. (2549). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- ประยงค์ เนาวบุตร. (2557). *การจัดการกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษา*. เอกสารประกอบการสอน  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มณีรัตน์ สุพร. (2555). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. ได้จาก :  
<http://www.gotoknow.org/posts/448160>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 พฤษภาคม 2563].
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนรัชการ  
 พิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ (Leadership) : ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*.  
 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2549). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- วาสนา วาสรังสร้อย. (2555). *Strategic Leadership*. [ออนไลน์]. ได้จาก :  
<http://www.gotoknow.org/posts/462194>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 พฤษภาคม 2563].
- วิราพร ดีบุญมี. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ  
 โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น*. วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา. 8(3) :  
 58-69, กรกฎาคม-กันยายน.
- วีไล พินิจพงศ์. (2557). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก :  
<http://artdesignqa.blogspot.ca/2012/03/blog-post.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 4  
 พฤษภาคม 2563].
- สมยศ ชี้แจง. (2552). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 3(1) : 48-59.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ :  
 ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. 8<sup>TH</sup> ed. Boston McGraw-Hill.

Wootton, Simon and Horne, Terry. (2010). *Strategic Thinking : A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers*. 3<sup>rd</sup> ed. Hong Kong : KoganPage.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Prentice-Hall.



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวสุทธิพร साโคตร
วันเกิด	วันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2523
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 91 หมู่ที่ 8 ตำบลยางตลาด อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.3
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนโคกคำวิทยา หมู่ที่ 1 ตำบลบัวบาน อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2538 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2541 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2544 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2549 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ติโต ชีเว