

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*

Development of Strategic Leadership Model of School Administrators Under The Office of The Basic Education Commission

ธนภณ ธรรมรักษ์**
ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด***
ดร.สมศักดิ์ ธิลา****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสร้างรูปแบบคือ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านบริหารจัดการศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการพัฒนารูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาจำนวน 10 คน ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ออกคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 525 คน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5. การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6. การเป็นผู้นำองค์กร ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดในการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และอยู่ในระดับมากในการเป็นผู้นำองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล และด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

*คุณฐิณีพนธ์ปรัชญาคุณฐิณีพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

***รองศาสตราจารย์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

****อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Abstract

The purposes of the study were to construct the development of strategic leadership model of school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The informants used to construct the model included five educational management experts, derived by means of purposive sampling. They were invited to participate in this study by using in depth interview. The model was developed by 10 educational administration experts by using the focus group discussion. The strategic leadership model was tested for its appropriateness by 525 Basic Education Commission administrators.

The results revealed that the development of strategic leadership model of school administrators consisted of six categories : 1) Determining strategic direction., 2) Organization Resource Management., 3) Sustaining an effective organizational culture., 4) Emphasizing ethical practices., 5) Establishing balanced organizational controls., and 6) Organizational Leadership. The model based on the Basic Education Commission administrators' opinions showed that the appropriateness of development of strategic leadership model of school administrators in emphasizing ethical practices was at highest level but the other aspects were at high level in organizational leadership, organization resource management, sustaining an effective organizational culture, establishing balanced organizational controls, and determining strategic direction.

บทนำ

การพัฒนาคนในทุกระดับทั้งในระดับบริหาร และในระดับปฏิบัติการถือเป็นหน้าที่หลักขององค์กร หรือหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาบุคคลให้ มีความรู้ ความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ หากองค์กร หรือหน่วยงานใดขาดการพัฒนาบุคคลากรแล้ว ย่อมส่งผล ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหาร และผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการ จัดการศึกษา จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาผู้บริหาร การ ศึกษาและผู้ร่วมงานควบคู่กันไป ทั้งนี้เพราะผู้บริหาร การ ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการผลักดันแผนและนโยบายให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงและผู้ร่วมงานเป็นผู้นำไปปฏิบัติ เพื่อเป็น กลไกสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

การปฏิรูปการศึกษาในระยะที่ผ่านมาทุกฝ่าย ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการปรับตัวให้ทัน ต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้จากรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พุทธศักราช 2550-2554) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการ ศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและ สังคม มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เน้น ระบบบริหารจัดการตามหลัก ธรรมมาภิบาล (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, หน้า 1-2) แม้ว่า ประเทศไทยมีนโยบายการปฏิรูปการศึกษาอย่างชัดเจน แล้วก็ตาม แต่ก็มีอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การศึกษาไทยยัง ไม่สามารถไปสู่เป้าหมายปลายทางเท่าที่ควรเนื่องมาจาก การขาดผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะปัญหา

ด้านผู้นำในการบริหารจัดการของสถานศึกษายังมีปัญหา ด้านการรวมศูนย์อำนาจในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการตรวจสอบและการประกันคุณภาพ ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องและขาดการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544 หน้า 12-15) นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังขาดการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และไม่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมยังมีน้อย การสร้างระบบแรงจูงใจยังไม่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และที่สำคัญขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่คล่องตัว บุคลากรไม่เข้าใจในระบบและวิธีการทำงานที่ชัดเจน จึงทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร (Myers, & Distel, 2008)

ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะผู้นำประเภทหนึ่ง ที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 43) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีคิดและ การบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษา ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างสถานศึกษา วัฒนธรรมสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคลตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic

Management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกชั้นตอน

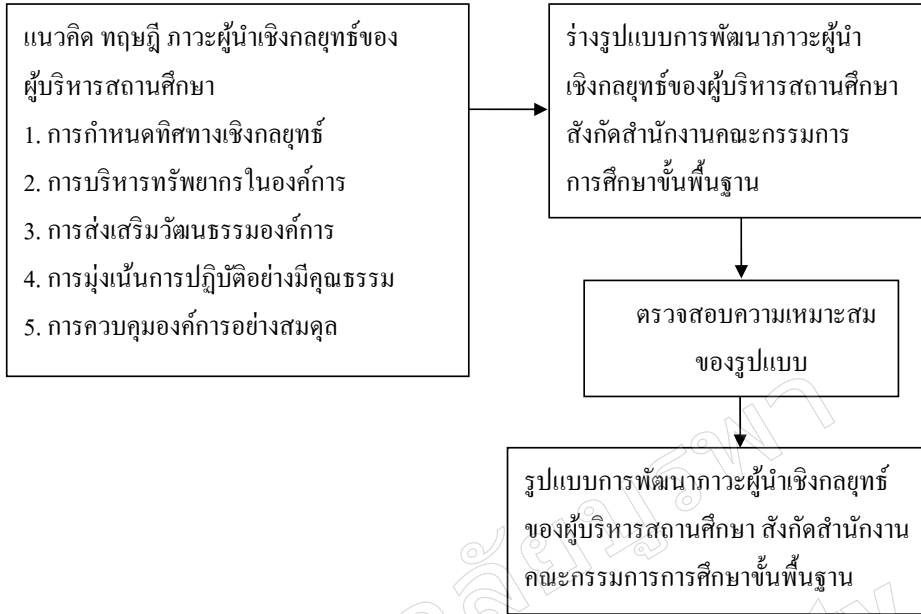
จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่จะทำให้ การบริหารงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางของสถานศึกษาผ่านทางวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ และต้องมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมภายในภายนอกของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสร้างและพัฒนาให้เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมสำหรับสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของฮิทท์, ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, p. 384) โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ในขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสาร ตำรา บทความ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อร่างรูปแบบจำลอง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์เชิงลึก

จำนวน 5 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน นำข้อมูล ที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มองค์ประกอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 2 การร่างรูปแบบจำลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกรอบความคิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎี แนวคิด และ

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นประเด็นของรูปแบบจำลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการนำร่างรูปแบบจำลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มานำเสนอในการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความสมบูรณ์ ในการนำไปใช้ โดยใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญ ที่ร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 คน จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน อาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน

ตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อนำไปใช้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคัดเลือกจากประชากร ซึ่งเป็น

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา จาก 19 เขตตรวจราชการใน ปีการศึกษา 2554 จำนวน 30,801 คนทั่วประเทศ กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของยามาเน่ (Yamane, 1973, p. 1088) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้จำนวน 395 คน แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 525 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - stage Random Sampling)

ตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วโดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยตัดข้อความที่ซ้ำซ้อนกัน และสรุปประเด็นเป็นกรอบคำถามเพื่อสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) โดยถอดเทปการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการคำนวณหาค่าร้อยละ โดยคัดเลือกข้อความที่ผู้ตอบ มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ร้อยละ 80 ขึ้นไป เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดลำดับข้อมูลตามข้อที่สรุปได้จากการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายชื่อ เกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมการปฏิบัติจริงถึงเกณฑ์ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 120-122)

สรุปผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6) การเป็นผู้นำองค์การ สรุปเป็นแผนภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อภิปรายผล

1. ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 16 ประการ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกัน 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการระดมสมอง แสดงความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis 5) การกำหนดพันธกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน 6) การกำหนดเป้าประสงค์ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุ สอดคล้องกับพันธกิจ 7) การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลในด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร 8) การวิเคราะห์การบริหารจัดการ การใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา 9) การวิเคราะห์โครงสร้างสถานศึกษาในการให้บริการการศึกษาและคุณภาพด้านวิชาการของนักเรียน 10) การศึกษานโยบายของรัฐบาล และของหน่วยงานต้นสังกัดให้กระจ่างชัดก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา 11) การศึกษานโยบายของรัฐบาล และของหน่วยงานต้นสังกัดให้กระจ่างชัดก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา 12) การวิเคราะห์ทรัพยากรที่เป็นวัสดุ อุปกรณ์ในด้านความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์ 13) การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 14) การวิเคราะห์ด้านบริหารจัดการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการมอบอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา 15) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งในอดีต

และปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในด้านโครงสร้าง องค์การ บุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ และ 16) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อสถานศึกษาในด้านวัฒนธรรม เทคโนโลยีและเศรษฐกิจ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) กล่าวว่า สภาพที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin) (1998) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ข้อสรุปว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น คุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำองค์กรคือผู้นำ ที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ควรมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ตลอดจนการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคต

อย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคตนั่นเอง ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) ซึ่งเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the Future) ที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ซึ่งเป็นสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด เป็นต้น และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราวดี เฟิงศรีโคตร (2554, หน้า 68-82) กล่าวว่า โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่ามาร่วมกิจกรรมอย่างเดียว

2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 11 ประการ คือ 1) การบริหารจัดการงบประมาณด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบ รวดเร็วและทันเหตุการณ์ 2) การบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ 3) การพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งไปอบรม ทักษะศึกษา และดูงาน 4) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรขององค์กร 5) การส่งเสริม ให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัด 6) การจัดให้บุคลากรได้ทำงานตามศักยภาพของตนเอง 7) การบริหารจัดการการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือให้เพียงพอต่อการใช้งาน 8) ใช้เทคนิคการบริหารงานโดย

ใช้กระบวนการ PDCA 9) การตรวจสอบการบริหารทรัพยากรจากภายในและภายนอกสถานศึกษา 10) การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงาน และ 11) การระดมทรัพยากรจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพาณิชย์ (2553) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี และมีแรงจูงใจที่จะดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายกลยุทธ์ที่องค์กรนั้นต้องการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553) พบว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง 4) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5) การมีความน่าเชื่อถือ 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ และ 7) การมีวิวัฒนาการ

3. ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 12 ประการ คือ 1) การส่งเสริมบุคลากรให้มีความขยันหมั่นเพียรและความกระตือรือร้นในการทำงาน 2) การส่งเสริมบุคลากรให้มีความเห็นอกเห็นใจภักดิ์ของและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน 3) การส่งเสริมบุคลากรให้มีความรัก และความผูกพันกับสถานศึกษา 4) การส่งเสริมบุคลากรให้ มีความเป็นกันเอง และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 5) การสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน 6) การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะเป็นมิตรไมตรีต่อกัน 7) การปรับเปลี่ยนค่านิยม

ในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 8) การหลอมรวมวัฒนธรรมองค์การให้เป็นอันเดียวกัน 9) การสร้างความตระหนักร่วมกันในการให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 10) การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) 11) การส่งเสริมและรักษาวัฒนธรรมองค์การให้คงอยู่ และ 12) การส่งเสริมบุคลากรให้มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2551) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการดำเนินกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นจุดแข็งที่สำคัญได้เมื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ กลยุทธ์ขององค์การที่ที่จะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การจะต้องปรับตัวได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรม การจัดสรรทรัพยากรและแนวคิด พหุวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของแนวคิดพหุวัฒนธรรมถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้นำ ดังนั้น วัฒนธรรมต่างๆ ต้องถูกถ่ายทอด สนับสนุนหรือส่งเสริมโดยผู้นำองค์การ เช่น สร้างวัฒนธรรมในการเคารพต่อกัน มีระบบสร้างขวัญและกำลังใจ ที่ดีตลอดจนการเห็นคุณค่าของต่างวัฒนธรรม และปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวคิดของ สมิธและพายเลอ์ (Smith & Piele, 2006) มองว่าในการสร้างวัฒนธรรมนั้นผู้นำต้องกำหนดปรัชญาขององค์การที่ชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงคุณค่าที่องค์การต้องการสร้างให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นจึงนำไปสู่กระบวนการการร่างนโยบาย กฎระเบียบ และขั้น

ตอนที่ต้องการนำปรัชญาไปสู่การปฏิบัติและผู้นำต้องเป็นตัวแบบที่ดี ปฏิบัติตนในทางที่ตรงอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 12 ประการ คือ 1) การมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ 2) การมีความเมตตากรุณา ซื่อสัตย์สุจริต ในการปฏิบัติงาน 3) การมีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคต่อผู้ร่วมงาน 4) การมีหลักจรรยาภิบาล และหลักจรรยาทางศาสนา 5) การปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานและขนบธรรมเนียมประเพณี 6) การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรโดยคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวม 7) การให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ ชุมชนและสังคม 8) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สุภาพเรียบร้อย 9) การมีความสุภาพอ่อนโยนกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป 10) การให้คำแนะนำ ปรีกษาช่วยเหลือผู้ร่วมงาน 11) การยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น 12) การให้ความรักและเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) ที่กล่าวไว้ในหนังสือภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า คุณธรรมของผู้นำประกอบด้วย 1) มุ่งมั่นทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ 2) มีเมตตากรุณา ยึดพรหมวิหารสี่ และหลักจรรยาทางศาสนา 3) ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ตรงเวลา ไม่ยกยอกน้อ โง่ สุภาพเรียบร้อย 4) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 5) พึงหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อให้เป็นผู้ที่ทันสมัย 6) ไม่ใช้กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว 7) พึงรักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา

8) พึงรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น 9) พึงอดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร 10) พึงเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ 11) พึงระมัดระวังคำพูดไม่ดูคำคนอื่นต่อหน้าคนทั้งหลาย 12) พึงงดเว้นอบายมุขทั้งปวง อันจะทำให้สังขมรังเกียจ 13) พึงสุภาพอ่อนโยนกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป 14) ต้องมีความซื่อสัตย์ 15) ไม่สร้างความสะดวกร้อนแก่ตนเองหรือผู้อื่น และสอดคล้องกับแนวคิดของลีธวูดและดุก (Leithwood & Duke, 1999 อ้างถึงใน Lashway, 2003) ที่ว่า ผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีการแนะนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตนเป็นคนดี รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของทางโรงเรียนโดยเปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

5. ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 11 ประการ คือ คือ 1) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและเป้าหมายการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยมีส่วนร่วมและให้ทุกคนรับทราบ 2) การกำหนดโครงสร้างองค์การและแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลของสถานศึกษา 3) การกำหนดตัวชี้วัด วิธีการวัด และเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผล 4) การนำผลการปฏิบัติงานไปพัฒนาและเป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป 5) การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด 6) การสรุปผลการปฏิบัติงานตามโครงการ/แผนงานของสถานศึกษา 7) การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และชุมชนทราบ 8) การติดตามการใช้งบประมาณและทรัพยากรตามโครงการ / แผนงานตามกำหนดอย่างต่อเนื่อง 9) การสร้างเครื่องมือและกำหนดเกณฑ์การประเมิน

ให้สอดคล้องกับมาตรฐานและเป้าหมายของการปฏิบัติงาน 10) การนำผลการปฏิบัติงานจริงไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 11) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลัก Balanced Scorecard (BSC) ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดิยาวี (2550) และ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) กล่าวว่า ระบบควบคุมทางกลยุทธ์ (Strategic Control System) คือ ระบบที่กำหนดอย่างเป็นทางการในการวัดตรวจสอบและสะท้อนกลับในทางใด ๆ ที่ผู้บริหารจะสามารถประเมินได้ว่าบริษัทดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีการริเริ่มใหม่ๆ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าจนทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายที่จะใช้สำหรับการวัดผลงาน มาตรฐานที่ใช้วัดโดยทั่วไปคือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรมใหม่ๆ และการตอบสนองตรงต่อความต้องการของลูกค้า ส่วนเป้าหมายให้ดูจากกลยุทธ์ของบริษัทว่า เป็นอย่างไร 2) สร้างระบบการวัดและการตรวจสอบเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้นมา 3) เปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้จริงกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น 4) ดำเนินการแก้ไขเมื่อผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมาย การแก้ไขอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัตติยา ด้วงสำราญ (2552) พบว่า การประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด อันดับที่ 6 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็นประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนด กลยุทธ์ของสถาน

ศึกษา 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน 3) มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการใช้เทคนิค SWOT Analysis 4) กำหนด กรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผล 5) จัด ทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล 6) กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามและประเมิน ผล 7) รายงานผลให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถาน ศึกษาชั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และสาธารณชน ทราบ

6. ด้านการเป็นผู้นาองค์การ ผลการวิจัยพบ ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นาเชิงกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้นา องค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 13 ประการ คือ 1) ผู้นามีความกล้าในการคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ และพร้อมรับผิดชอบ 2) ผู้นามีวิสัยทัศน์และสามารถ ถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นได้อย่างชัดเจน 3) ผู้นามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีศักยภาพทาง ความคิด 4) ผู้นาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 5) ผู้นา มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการศึกษา 6) ผู้นามี ความยืดหยุ่นในการทำงานให้เป็นไปตามสถานการณ์และ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา 7) ผู้นา มีความ สามารถในการบริหารงานอย่างเป็นขั้นตอน 8) ผู้นามี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น 9) ผู้นามี การส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม 10) ผู้นามีความ สามารถและทักษะ ในการติดต่อสื่อสารและประสาน สัมพันธ์ 11) ผู้นามีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร งาน 12) ผู้นามีจิตมุ่งบริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และ 13) ผู้นามีการบริหารงานแบบมุ่งผล สัมฤทธิ์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความเหมาะสมในการนำไป ปฏิบัติจริงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบ ว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริงอยู่ใน ระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลิปปอนท์ เกตุทัต (2548) ที่เห็นว่า ผู้นาที่มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติกว้างไกล

และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติ ตามซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นาต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร และสอดคล้อง กับแนวคิดของ เนลต์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ผู้นาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบ ของผู้นาชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรการ ผู้นาขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มี ความเป็นผู้นาเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขัน สร้างความเป็นผู้นาเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมี คุณสมบัติสำคัญคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ และ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฟูลแลน (Fullan, 2000) มี แนวคิดภาวะผู้นาของผู้บริหารจะต้องมี 6 ประการ คือ 1) คิดระยะยาว 2) คิดในเรื่องที่กำลังมุ่งหน้าไปและการ โยงใยไปสู่สิ่งที่ใหญ่ขึ้น 3) สามารถไปถึงและโน้มน้าวผู้อื่น ให้ไปได้ไกลกว่าลิมิตของตนเอง 4) ต้องแสดงให้เห็นถึง ความหนักแน่นในวิสัยทัศน์ คุณค่า และความเข้าใจด้วย ปัญญาอย่างมีเหตุผล 5) มีความสามารถในการเป็นตัว เชื่อมรั้ฐบาลกับกลุ่มผู้มีสิทธิ์ลงคะแนน 6) ต้องคิดใหม่ ทำใหม่อยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำ ข้อค้นพบจากการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นา เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) การส่งเสริมวัฒนธรรม องค์กร 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6) การเป็นผู้นา

องค์การ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำข้อค้นพบจากการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการบริหารงานและบริบทของสถานศึกษาเพราะมีความแตกต่างกัน

2.2 ผลจากการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้บริหารสถาน

ศึกษาสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงจำเป็นต้องเพิ่มเติมประสบการณ์ใหม่ ๆ อาจทำได้โดยการอบรม ประชุม สัมมนา และทัศนศึกษาดูงาน เป็นต้น เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.1 วิจัยดำเนินการในขั้นตอนการร่างรูปแบบการพัฒนา ควรเพิ่มการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น หรือโรงเรียนรางวัลพระราชทานในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

3.2 ควรทำการสร้างหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและนำไปทดลองใช้จริงกับสถานศึกษา

3.3 ควรทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.

ดุขนิพนธ์ปรัชญาการศึกษาดุขนิพนธ์จิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ขัตติยา ด้วงสำราญ. (2552). *รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. ดุขนิพนธ์

ปรัชญาดุขนิพนธ์จิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงาน*

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุขนิพนธ์จิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

สมยศ นาวิการ. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สราวดี เฟิงศิริโคตร. (2554). *รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาปฐมวัย*.

วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยบูรพา, 7(1), 68-82.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*.

กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สภาการศึกษา.
- สิปนนท์ เกตุทัต. (2548). *ผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มติชน.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2550). *การบริหารกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2552). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม: การทบทวนแนวคิดทฤษฎี และการปฏิบัติ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 20(1), 1-15.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton.
- Fullan, M. (2000). *Educational leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). *Management of strategy: Concept and cases*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Lashway, L. (2003). Role of the school leader. n.p.
- Myers, D. L., Distel, D. L. (2008). *Leadership and strategic planning: Keys to success in a changing environment*. from [http:// www.asp.org/qic/index/html](http://www.asp.org/qic/index/html) Retrieved May 30, 2005
- Smith, S. C., & Piele, P. K. (2006). *School leadership: Handbook for excellence in student learning* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper & Row.