



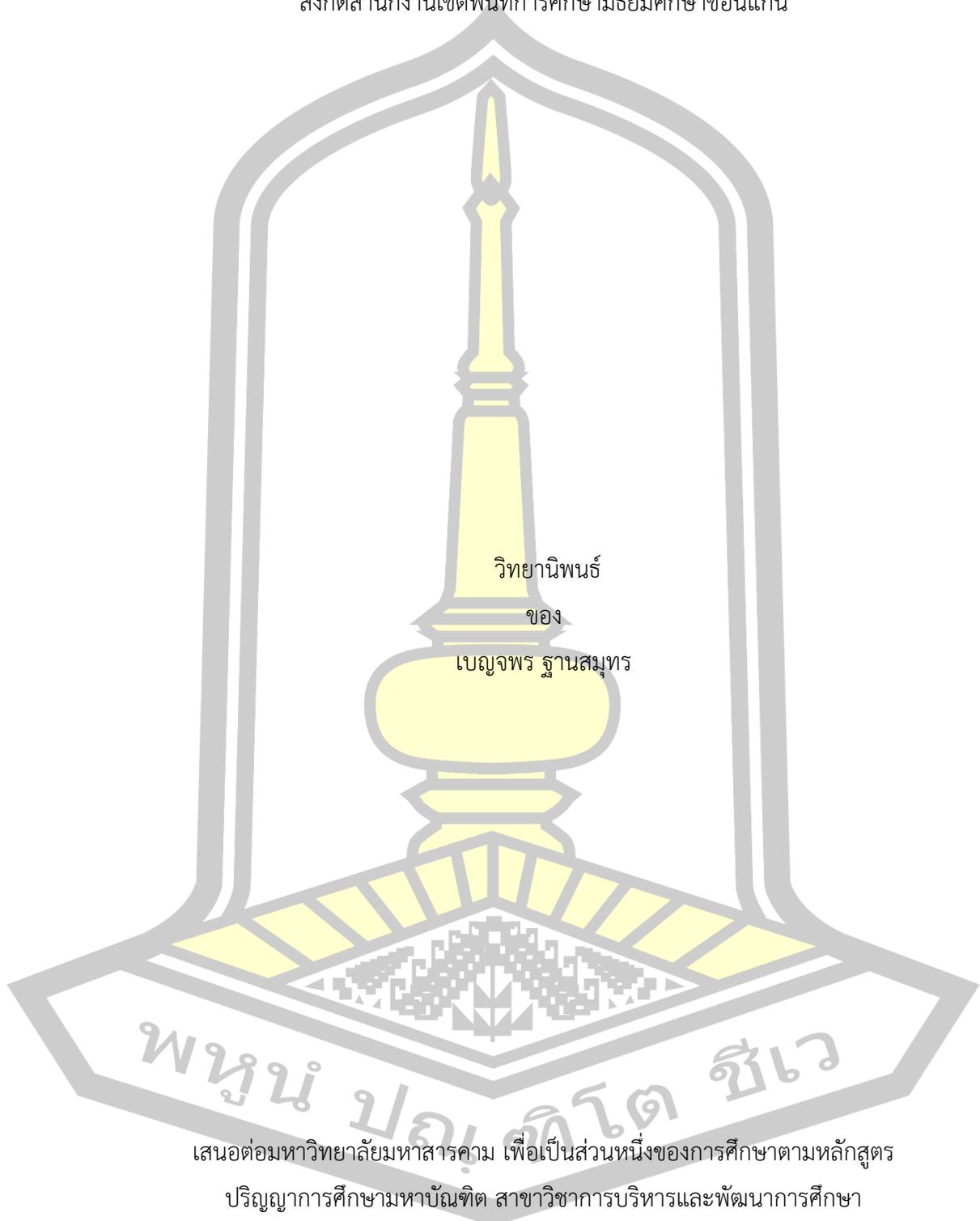
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

วิทยานิพนธ์
ของ
เบญจพร ฐานสมุทร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น



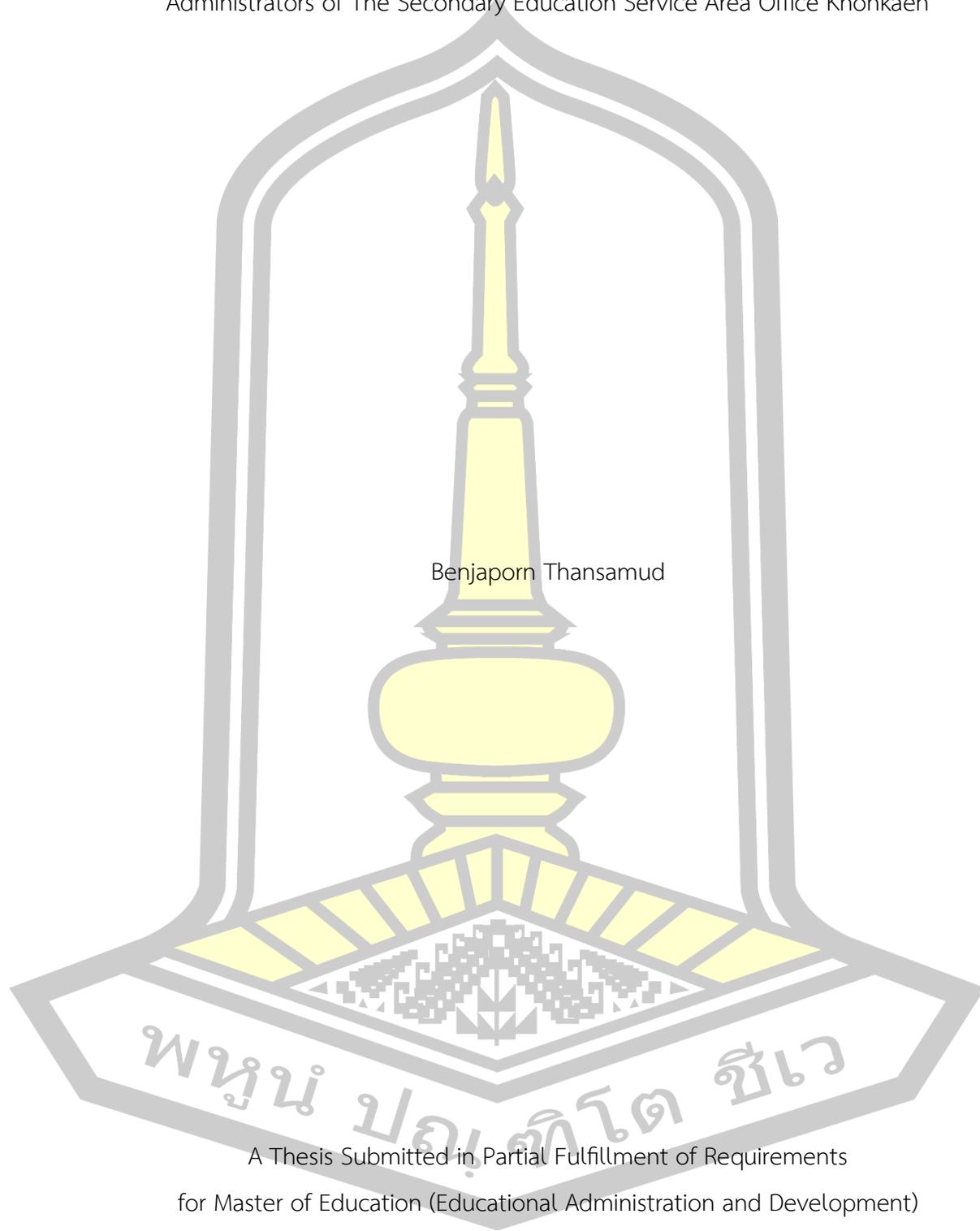
พหุบัณฑิต ชีเว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of Strategic Leadership Enhancement Programs for School
Administrators of The Secondary Education Service Area Office Khonkaen



Benjaporn Thansamud

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

June 2023

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางเบญจพร ฐานสมุทร
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุทธิพงษ์ หกสุวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ชยากานต์ เรืองสุวรรณ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น		
ผู้วิจัย	เบญจพร ฐานสมุทร		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปีการศึกษา 2565 จำนวน 123 คน โดยการใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกำหนดทิศทางการ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดทิศทางองค์กร และการคิดเชิงกลยุทธ์

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การกำหนดทิศทางองค์กร Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์และ Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา



TITLE	The Development of Strategic Leadership Enhancement Programs for School Administrators of The Secondary Education Service Area Office Khonkaen		
AUTHOR	Benjaporn Thansamud		
ADVISORS	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2023

ABSTRACT

The research aims to ; Study current conditions desirable condition and the need for strategic leadership of school administrators. under The Secondary Educational Service Area office Khon Kaen and Develop a program to enhance strategic leadership of school administrators under The Secondary Educational Service Area office Khon Kaen. The method of research and development was divided into 2 phases: Phase 1: a study of current conditions; Desirable Conditions and Necessary Needs of Strategic Leadership of School Administrators under The Secondary Educational Service Area office Khon Kaen. The sample group used in this research were 123 school administrators in Academic Year 2022 under The Secondary Educational Service Area office Khon Kaen. By using the table of Krejcie and Morgan (Boonchom Srisaard, 2010) obtained by using a stratified random sampling method. (Stratified Random Sampling). The tools used to collect data were questionnaires. The statistics used to analyze the data were mean, standard deviation. Phase 2 Development of a program to enhance strategic leadership of school administrators under The Secondary Educational Service Area office Khon Kaen. Information groups include : qualified person Evaluate the program for 5 people. The tools used to collect

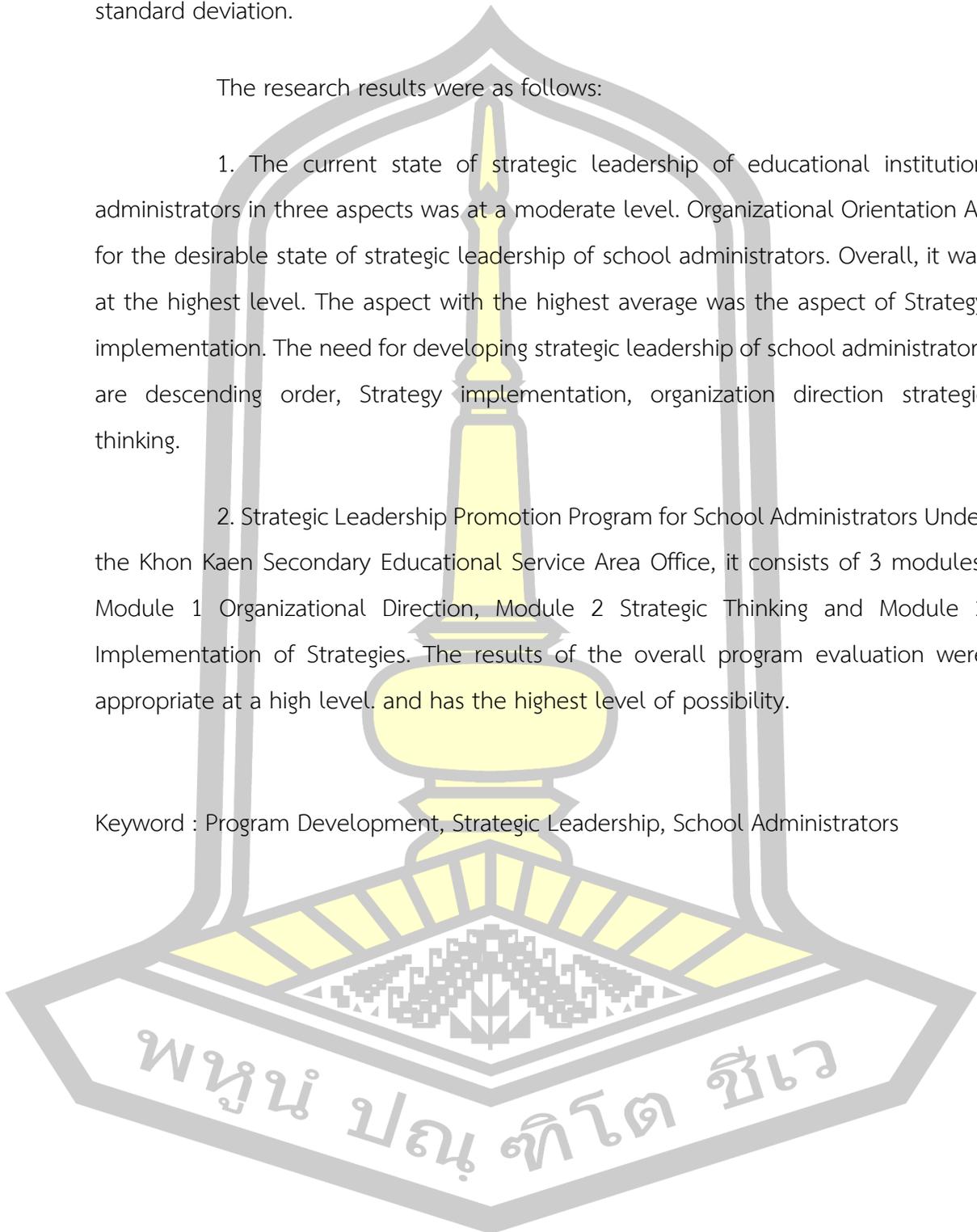
data were assessment forms. The statistics used to analyze the data were mean, standard deviation.

The research results were as follows:

1. The current state of strategic leadership of educational institution administrators in three aspects was at a moderate level. Organizational Orientation As for the desirable state of strategic leadership of school administrators. Overall, it was at the highest level. The aspect with the highest average was the aspect of Strategy implementation. The need for developing strategic leadership of school administrators are descending order, Strategy implementation, organization direction strategic thinking.

2. Strategic Leadership Promotion Program for School Administrators Under the Khon Kaen Secondary Educational Service Area Office, it consists of 3 modules: Module 1 Organizational Direction, Module 2 Strategic Thinking and Module 3 Implementation of Strategies. The results of the overall program evaluation were appropriate at a high level. and has the highest level of possibility.

Keyword : Program Development, Strategic Leadership, School Administrators



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธรรนามวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้แนวคิดให้คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนทางการวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตา อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำวิจัย การดำเนินชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการประเมินและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยให้คำแนะนำอย่างดียิ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญในงานวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณแม่ภรณ์ภรณ์การ์ ไปเมือง และครอบครัว พร้อมทั้งเพื่อนของผู้วิจัยทุกคนที่คอยให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จ และคุณค่าของงานวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อน้อมรำลึกถึงคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

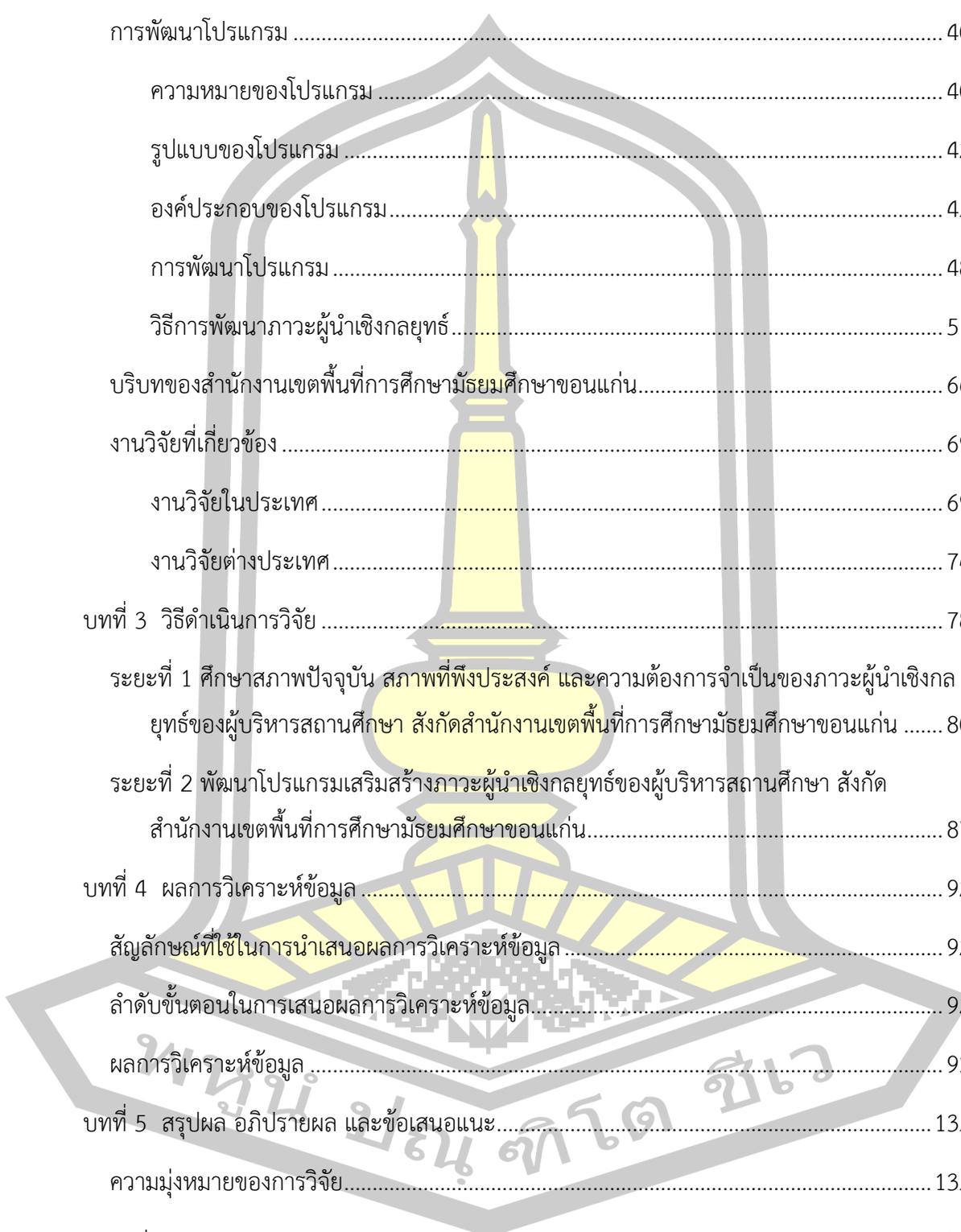
เบญจพร ฐานสมุทร

พนุน ปณ ภิโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ภาวะผู้นำ.....	10
ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership).....	11
คุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Traits).....	13
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	16
ความหมายของกลยุทธ์.....	16
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	19

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	21
การพัฒนาโปรแกรม	40
ความหมายของโปรแกรม	40
รูปแบบของโปรแกรม	42
องค์ประกอบของโปรแกรม.....	45
การพัฒนาโปรแกรม	48
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	51
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.....	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69
งานวิจัยในประเทศ	69
งานวิจัยต่างประเทศ.....	74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	78
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	80
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.....	87
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	135
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	135
สรุปผล	135
อภิปรายผล.....	136



ข้อเสนอแนะ.....	139
บรรณานุกรม.....	141
ภาคผนวก.....	151
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	152
ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือ	175
ภาคผนวก ค โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	180
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการดำเนินงาน	201
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	204
ประวัติผู้เขียน.....	219



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	25
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	27
ตาราง 3 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้การกำหนดทิศทางองค์กร.....	31
ตาราง 4 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์.....	34
ตาราง 5 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	39
ตาราง 6 การวิเคราะห์ส่วนประกอบของโปรแกรม.....	47
ตาราง 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม.....	50
ตาราง 8 ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	65
ตาราง 9 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	81
ตาราง 10 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	93
ตาราง 11 แสดงความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	94
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมทั้ง 3 ด้าน.....	95
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร.....	96
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์.....	98
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	101
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม.....	104

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านกำหนดทิศทางขององค์กร	105
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์.....	107
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ....	108
ตาราง 20 จำนวนความถี่และร้อยละ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.....	111
ตาราง 21 วิธีดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	118
ตาราง 22 ตารางฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	126
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.....	131
ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยจำแนกเป็นรายชื่อ.....	132

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย.....	7
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	28
ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย วิธีการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	79
ภาพประกอบ 4 โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	127
ภาพประกอบ 5 Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์การ	128
ภาพประกอบ 6 Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์	129
ภาพประกอบ 7 Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	130

พหุบัน ปณ กิโต ชีเว

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในบริบทของการบริหารจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ท่ามกลางยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา และเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างมากและจากสภาพการณ์ในปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทยจากการรายงานผลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับคุณภาพการศึกษาไทยที่ยังไม่มีประสิทธิภาพในหลาย ๆ ด้าน ทั้งความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถทางภาษา การขาดแคลนบุคลากร ด้านการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณภาพของผู้เรียน ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ ปัจจัยที่สำคัญที่จะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็คือ คุณภาพการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการศึกษา ไว้ว่า คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ประชากรทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐาน ผู้เรียนทุกคนได้รับการบริการการศึกษาอย่างเท่าเทียม ระบบการศึกษามีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มศักยภาพ ระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้ระบุบทบาทของผู้บริหารว่า เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถทั้งด้านบริหารและวิชาการตามสมรรถนะ และมาตรฐานตำแหน่ง และบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล สอดคล้องกับครูสภาที่ได้ระบุมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในมาตรฐานที่ 11 ด้านเป็นผู้นำและสร้างผู้นำว่า ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วย การพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงาน ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัล แก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จูงนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ซึ่งความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลล้วนแล้วแต่ขึ้นอยู่กับ

ภูมิปัญญา ความคิด อ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการปรับเปลี่ยนลักษณะภาวะผู้นำให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างท้าทาย ซึ่งผู้บริหารองค์การควรมีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง คือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนับว่าเป็นภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญในยุคปฏิรูปการศึกษา โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็ม กำลังความสามารถ รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมวางแผน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ปฏิรูปโรงเรียน เปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความทันสมัย (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ภายใต้กระแสสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นยุคที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานไปสู่การจัดการสมัยใหม่ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นประสิทธิผลในทุกด้านให้เกิดกับประชาชน เพื่อตอบสนองนโยบายของประเทศ ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงมาตรฐาน ให้ความสำคัญในส่วนของโครงสร้างองค์การและกระบวนการพัฒนาระบบความคิด ซึ่งส่งผลในระยะยาวต่อการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น จึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารตามมาตรฐานนั้นจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด มีความก้าวหน้าได้มาตรฐานและการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละองค์การ ในส่วนของประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดที่ทุกโรงเรียนให้ความสำคัญ ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น สิ่งสำคัญในการที่จะใช้ประกอบการพิจารณา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อัตราการออกกลางคันของนักเรียน และคุณภาพโดยรวมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือเป็นหัวใจหลักของการศึกษามีชื่อทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำสถานศึกษานั้น ๆ สถานศึกษาที่จะประสบความสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำ เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้นำนวัตกรรม เข้ามาสู่สถานศึกษาและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ก่อให้เกิดสภาพที่เอื้อต่อการทำงานของครู ช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานของครู ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในที่สุด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถของบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง การจัดการองค์การถึงแม้จะไม่เรียบร้อยสมบูรณ์ ก็อาจได้รับผลงานสูง หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นผู้นำในการดำเนินงานของคณะบุคคลทั้งในและนอกสถานศึกษา และเป็นตัวบ่งชี้ทิศทาง การดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถและมีวิสัยทัศน์ การดำเนินงานก็จะไปในแนวทางที่มุ่งหวังไว้ (ตัญญูลักษณ์ พวงนิล, 2555)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้ดำเนินการบริหารจัดการศึกษา
 ชั้นพื้นฐาน โดยใช้กลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และนโยบายที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการ
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
 ที่ผ่านมาสํานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้จัดทำรายงานข้อมูลสารสนเทศ
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อประมวลผลด้านการดำเนินงานรอบปีที่ผ่านมาและเผยแพร่
 ประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ได้ทราบถึงผลการดำเนินงานตามภารกิจ
 การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ตลอดจนปัญหา อุปสรรค
 และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการที่จะนำไปปรับปรุงพัฒนาจัดทำแผนการดำเนินงานในปีต่อไปนั้น
 จากผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณที่ผ่านมา พบสภาพที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน
 ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีคะแนนการทดสอบระดับชาติ
 ชั้นพื้นฐาน (O-NET) เมื่อพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้
 ปีการศึกษา 2564 กับปีการศึกษา 2563 พบว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าเฉลี่ยต่ำ
 เมื่อเปรียบเทียบในระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัดและระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ชั้นพื้นฐาน ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีค่าเฉลี่ยต่ำ เมื่อเปรียบเทียบในระดับเขตพื้นที่ระดับจังหวัด
 ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับประเทศ 2) ด้านโอกาสทางการศึกษา
 มีปัญหานักเรียนออกกลางคัน สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องจากฐานะยากจน ต้องหาเลี้ยงครอบครัวและ
 อพยพตามผู้ปกครองที่มีฐานะยากจนต้องโยกย้ายที่อยู่เพื่อหางานรับจ้างทำในต่างพื้นที่ ไม่สามารถ
 ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้มากเท่าที่ควร อัตรา
 การออกกลางคันของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2563-2565
 มีจำนวนเพิ่มขึ้น 3) ด้านบุคลากรครูต้องแบกรับภาระหนัก สอนหลายระดับ รับผิดชอบงาน
 หลายหน้าที่ ครูขาดความรู้ความเข้าใจในงานพิเศษ มีการย้ายบ่อย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงาน
 ที่ปฏิบัติ ครูขาดขวัญกำลังใจ ตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงทำงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ
 เท่าที่ควร และผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ
 การประเมินคุณภาพการศึกษาปีงบประมาณ 2559-2563 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรอง
 มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.ในรอบสี่ระดับมัศึกษามีคุณภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ
 ในด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 1 และด้านกระบวนการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 2 อยู่ในระดับดี
 และดีมาก) ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เข้าสู่มาตรฐาน
 และยกระดับสู่มาตรฐานสากลตลอดจนปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษาขอนแก่น, 2565)

จากสภาพปัญหาการดำเนินงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาขอนแก่นที่กล่าวมาแล้ว ทั้งด้านคุณภาพการศึกษา ด้านโอกาสทางการศึกษา
และด้านบุคลากร หากสถานศึกษามีการวางแผนกลยุทธ์ของการบริหารจัดการที่ดี มีการสร้าง
แรงจูงใจ ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และมุ่งพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษาภายใต้
การดำเนินงานของผู้บริหารที่ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ และนโยบายในการ
บริหารจัดการที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานแล้ว ช่วยผลักดันให้นำไปสู่
การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาก็จะมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อนำผลวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง
คุณภาพสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง
กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อนำไปสร้างวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด ในการดำเนินการวิจัย เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการศึกษา ทั้งไทยและต่างประเทศ เมื่อนำมาสังเคราะห์แล้วสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Adair (2002), Hinterhuber, and Friedrich (2002), Hughes, and Beatty (2005), Ireland, and Hitt (2005), Hitt and Ireland (2007), DuBrin (2010), Center for Creative Leadership (2012), David และคณะ (2013), Lear (2012), เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546), สมยศ นาวิการ (2551) และเชวงศักดิ์ พลุกาเวศ (2553)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดประชากร และผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามระยะเวลาการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปีการศึกษา 2566 จำนวน 84 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 174 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปีการศึกษา 2566 โดยการใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

โดยแต่ละโรงเรียนแบ่งเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 123 คน

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับการบริหารจัดการ จำนวน 3 ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่ประเมินโปรแกรม โดยประเมินความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์และคุ้มค่า ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน จากการเลือกแบบเจาะจง

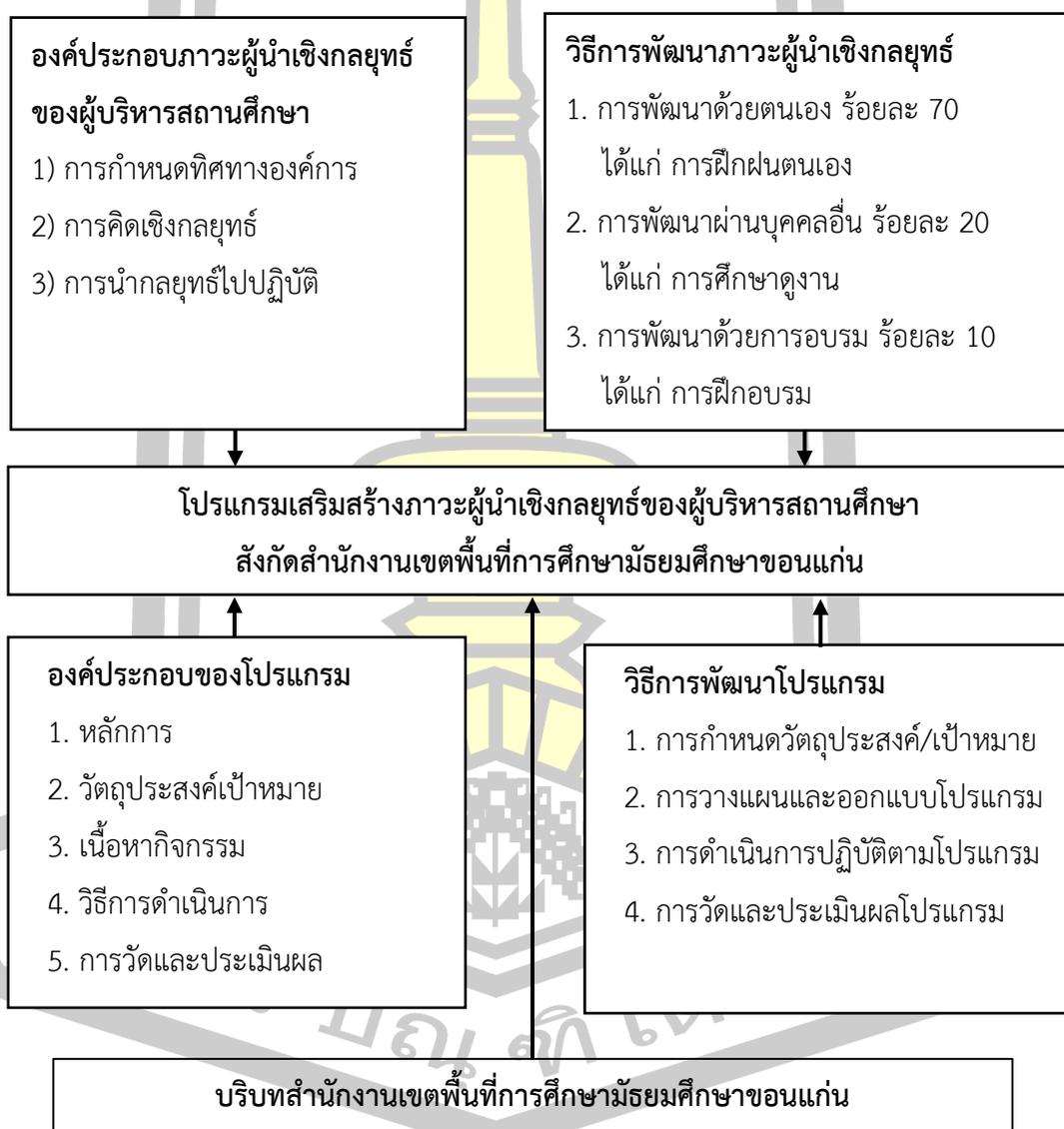
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Adair (2002), Hinterhuber, and Friedrich (2002), Hughes, and Beatty (2005), Ireland, and Hitt (2005), Hitt and Ireland (2007), DuBrin (2010), Center for Creative Leadership (2012), David และคณะ (2013), Lear (2012), เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546), สมยศ นาวิการ (2551) และเชวงศักดิ์ พงศ์ภาเวศ (2553)
2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของ Anderson และ Anderson (2010), Dubrin (2010), ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542), จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544), บุญมี ก่อบุญ (2553), Charles and Wargnier (2013), Santhosh (2013) และวิทยา วิจิตร (2557)
3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ อารัง บัวศรี (2542), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554), สุมิตรา พงศธร (2550), สุวิทย์ ยอดสละ (2556) และเชษฐา คำคลอง (2557)

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของ Barr และ Keating (1990), Barratt และคณะ (2013), รัชณี กัลยาวิชัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545), เซษฐา คำคลอง (2557) และวิโรจน์ สารรัตน์ (2555)

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แผนการหรือแนวทางในการดำเนินการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ โดยมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาตามบริบทขององค์กร กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ออกแบบการจัดกิจกรรมการดำเนินการโครงการให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน มีกระบวนการดำเนินการสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาว มีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยมและทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ส่งเสริมและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ มีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์กรให้มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinkers) หมายถึง ลักษณะของผู้นำในการกำหนดทิศทางใหม่ขององค์กร มีมุมมองความคิดที่แตกต่าง มีกลยุทธ์และนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่จะเกิดซ้ำในอดีต และมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน

2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยคุณลักษณะหรือความสามารถเฉพาะของผู้บริหารที่จะดำเนินการโดยใช้แผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำทาง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนา คือ การปฏิบัติงานจริงโดยการพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง การศึกษาดูงานและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การฝึกอบรมสัมมนาและการใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่พัฒนาความเป็นผู้นำ ทั้งบทบาท ทักษะและความรู้ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถและช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยใช้แนวทางเป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

4.1 การพัฒนาตนเอง ร้อยละ 70 ได้แก่ การพัฒนาตนเองโดยการใช้ชุดฝึกการเรียนรู้

4.2 การพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 ได้แก่ การศึกษาดูงาน

4.3 การพัฒนาจากการเรียนรู้ ร้อยละ 10 ได้แก่ การฝึกอบรมสัมมนา

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประจำปีการศึกษา 2565



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 ความหมายกลยุทธ์
 - 2.2 ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
 - 3.1 ความหมายของโปรแกรมการพัฒนา
 - 3.2 รูปแบบโปรแกรมการพัฒนา
 - 3.3 องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนา
 - 3.4 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนา
 - 3.5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. บริบทเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร บุคลากรหรือพนักงานขององค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร หากทุกคนในองค์กรมีภาวะผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง ก็จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรประสบผลสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ จากผลการศึกษานักวิชาการและนักการศึกษา รวมทั้งผลการวิจัยต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Bolden (2004) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการขององค์การทางสังคมและส่วนบุคคล ที่สำคัญอื่น ๆ มากมาย โดยขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการมีอิทธิพลต่อบุคคล โดยมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานเพื่อเป้าหมายของกลุ่ม ไม่มีการบังคับแต่มีแรงจูงใจของบุคคล

Northouse (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นเข้าใจ ยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่เราต้องการ อีกทั้งส่งเสริมความพยายามของบุคคลและส่วนรวม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างความท้าทาย ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติตามบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน

ธวัช บุญยงนิ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำแต่ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำหากพิจารณาจากรูปแบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำโดยการใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการ และ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งที่เป็นทางการ แต่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น พิจารณาจากพฤติกรรมจะพบภาวะผู้นำเชิงติดตามดูแลกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ แหล่งที่มาของอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับตามกฎหมาย ความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง โดยทั่วไปผู้บริหารจะมีอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมาย ในขณะที่ผู้นำมักจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงจะก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุดและต่อต้านน้อยที่สุด ส่วนการใช้อำนาจการบังคับจะเกิดความผูกพันน้อยที่สุดและเกิดการต่อต้านมากที่สุดและการต่อต้านน้อยที่สุด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

การดี อนันต์นาวิ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่า หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้ อิทธิพล (Influence) หรือดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง มีอำนาจ อิทธิพล แสดงบทบาทหน้าที่จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ณัฐวุฒิ การพบ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่า หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้ผู้อื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตตะ (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้นำทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการใช้ ศิลป์ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา

ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถที่ดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เชษฐา คำคลอง (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกซึ่งอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าว จูงใจและสร้างแรงกระตุ้น ผลักดันให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์การได้เกิดแรงบันดาลใจและปฏิบัติตาม เพื่อให้สามารถบรรลุ เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง

1. การแบกรับความรับผิดชอบในขณะที่ผู้อื่นสรรหาคำแก้ตัว
2. จุดแรงบัลดาลใจ วาดภาพให้ผู้อื่นมองเห็นศักยภาพในการทำประโยชน์
3. การมองเห็นโอกาสในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นวิกฤต
4. การทำฝันให้เป็นจริง
5. ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองโดยไม่กลัวความล้มเหลว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตน สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น จูงใจ ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น เคารพเชื่อฟัง ปฏิบัติตามและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ตามต้องการของตนได้ ตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Traits)

Hersey และ Blanchard (1982) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์และกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (Situation)

James และ Bary (1995) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยกย่อง และสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 4 ประการของผู้นำ ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความเชื่อถือนี้ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ (Being honest) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของ ผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่พูดจริง มีจริยธรรมเป็นหลักยึดสำหรับ ผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มองไปข้างหน้า (Being forward-looking) ผู้นำ จะต้องเป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางและค่านึงถึงอนาคตขององค์การ และจะต้องบอกผู้ร่วมทาง ได้ว่าเขาจะเดินทางไปยังที่ใด

3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น (Inspiring) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น มีพลังอำนาจมาก มีแนวคิดในทางบวกเกี่ยวกับอนาคต เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่น รวมถึงสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในความสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้ผู้นำคนนั้นล้มเหลว ผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปสู่จุดหมายที่วางไว้ได้ โดยผู้นำจะต้องแสดงความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Being competent) โดยไม่จำเป็นต้องเก่งทางด้านเทคโนโลยีของการทำงาน แต่จะต้องมีความสามารถตามตำแหน่งของผู้นำและสภาพองค์การที่เขาทำงานอยู่ เช่น ผู้นำระดับสูงในองค์การจะถูกคาดหวังว่าเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนและกำหนดนโยบาย ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเก่งทางเทคนิค

Armstrong (2009) ได้สรุปคุณลักษณะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถชักจูงให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน
2. สามารถทนต่อการเปลี่ยนแปลง
3. ปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูง
4. มีกระตือรือร้นสูง
5. มีความคิดสร้างสรรค์
6. สร้างความร่วมมือในทีมงาน
7. ตัดสินใจได้เด็ดขาด
8. น่าเชื่อถือ
9. มีความสง่างาม โดดเด่น
10. มีความอ่อนไหวระดับกระแฉับ
11. อดทนสูง
12. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี
13. มีความรับผิดชอบสูง
14. มองปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย
15. มีความตั้งใจ

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2553) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงมักจะจัดรูปแบบขององค์กร การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ (Nahavandi and Malekzadeh, 1993) จะเน้น

การปฏิบัติแบบเดียวกัน (Uniformity) และการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติ (Conformity) เป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การจะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptable Culture) พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วม และการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวกัน ๆ กันจะสร้างวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดและแบบอันหลากหลาย (Diversity of Thought and Styles) ของผู้อื่นให้เกิดขึ้นในองค์การ

วาร์โ พึ่งสวัสดิ์ (2549) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถนำองค์การสู่ความสำเร็จจำแนกได้ 5 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม
2. คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด
3. คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและผู้อื่นให้การยอมรับ มีฐานะ มีความสามารถในการคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม
4. คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และ
5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัวและความเสียสละ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำคือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง ในอันจะนำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ประกอบด้วยคุณสมบัติ 4 ด้าน คือ

1. ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority)
2. ด้านการยอมรับ (Acceptance)

3. ด้านศักยภาพมีขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น

(Competency)

4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill)

เชษฐา คำคลอง (2557) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำว่า แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะทางกาย คือ มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีสุขภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น พุดจาไพเราะ
2. ลักษณะทางจิตใจ คือ มีความซื่อสัตย์ มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจผู้อื่นและมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจทางสังคมได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการ มุ่งเน้นการใช้วิบุรณาการ ความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม และสามารถกำหนดทิศทางขององค์การผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงเป้าหมายและอนาคตขององค์การเป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ได้ถือกำเนิดมานาน และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันมีการเขียนหนังสือและบทความที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น ที่ผ่านมามีการใช้คำในภาษาไทยแทนคำว่า Strategy ทั้งคำว่า ยุทธศาสตร์และ ยุทธวิธีหรือกลยุทธ์ ดังนั้นในส่วนเนื้อหา แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับกลยุทธ์นั้น ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอทั้งคำว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อคงไว้ตามต้นฉบับที่นักวิชาการแต่ละท่านเลือกใช้คำในภาษาไทยที่แตกต่างกัน

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หรือ Strategy เป็นคำศัพท์ในภาษากรีก สองคำรวมกัน คือ “Stralos” ซึ่งหมายถึง กองทัพ และ “Legel” ซึ่งหมายถึง การนำหรือผู้นำ เมื่อรวมกันกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยใช้บรรดาสรรพกำลังตลอดจน อูบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสูดนั่นเอง (Rue and Holland, 1989) การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการประกอบธุรกิจจากลักษณะที่เจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินการเองไปสู่รูปแบบธุรกิจสมัยใหม่ที่มีขนาดที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ภายใต้การบริหาร

ผู้จัดการมืออาชีพ (Professional Manager) โดยในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างแพร่หลายมากขึ้น ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อองค์กรต่าง ๆ ผู้นำระดับสูงจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิสัยทัศน์และการบริหารงานแบบใหม่ให้สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยได้พยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร และนำเอาการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์จะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2550 ; Hambrick and Fiedliickson, 2001) โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายกลยุทธ์ แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Pitts และ Lei (2000) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด แผนงาน การกระทำต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้ให้ประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่ง โดยถูกออกแบบมาเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถที่จะดำเนินการจัดกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง

Harvard Business School (2005) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง สิ่ง que แสดงขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขององค์กร กลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ซึ่งผู้จัดการและพนักงานในทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนี้ให้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการนั่นเอง องค์กรใดมีกลยุทธ์ที่คลุมเครือ ปราศจากความชัดเจน จะเป็นเสมือนเรือที่ไร้หางเสือ เมื่อถูกคลื่นซัดก็จะเบนห่างออกนอกทิศทางและเป้าหมาย และจะไม่สามารถบรรลุถึงเส้นชัยได้

Daft (2006) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติงานที่อธิบายการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันและถึงเป้าหมายขององค์กร ถือว่าเป็นความท้าทายหากกลยุทธ์ขององค์กรสามารถนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Hill และ Jones (2007) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ กลุ่มของการกระทำที่มีความสัมพันธ์กัน โดยผู้บริหารนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Schermerhorn (2012) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนหลักที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้น หรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เสนาะ ตีแยว (2546) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรลงในกิจกรรมที่ผู้บริหารเห็นว่าจะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ในองค์กรอาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2. ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)
3. ยุทธศาสตร์ระดับหน้าทำงาน (Functional Strategy)

สุวิทย์ คำมูล (2550) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือแผนการทำงานที่ดี มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

พิบูล ทีปะपाल (2555) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจหรือกระทำโดยเฉพะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้

วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานหรือแนวปฏิบัติที่ระบุเป้าหมายในอนาคต โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร มีเป้าหมายที่ต้องการให้องค์การบรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้

เนตรพัฒนา ยาวีราษ (2556) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทาง แท้จริงแล้วกลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าองค์กรใหญ่ ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็ก ๆ แต่ทุก ๆ องค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2558) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ

จากการศึกษาความหมายกลยุทธ์ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แผนการหรือแนวทางในการดำเนินการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ โดยมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา

ตามบริบทขององค์การ กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ออกแบบการจัดกิจกรรมการดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน มีกระบวนการดำเนินการที่เป็นเชิงรุก สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่้องค์การตั้งไว้ทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาว และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการและนักการศึกษา รวมทั้งผลการวิจัยต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Dess และ Miller (1993) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำ การจัดการ การบูรณาการและการเปลี่ยนแปลง

Finkelstein และ Hambrick (1996) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว สร้างความยืดหยุ่นให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้ง้องค์การ

Kaplan และ Norton (1996) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถที่จะพัฒนาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างบริษัทการควบคุมเชิงกลยุทธ์และการเงิน ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความสมดุล

Guillot (2003) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง บุคคลที่มีความเป็นผู้นำ โดยมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นมีการกำหนดการตัดสินใจในแต่ละวัน เพื่อรักษาความมั่นคงทางการเงินในระยะสั้นได้

Smith และ Piele (2006) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถเลือกรูปแบบการบริหารงานหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาในการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

DuBrin (2006) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะการนำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า

Hitt และ Ireland (2007) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่สนใจจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของ้องค์การเป็นสิ่งสำคัญ โดยอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมาย รวมทั้งกำหนดทิศทางของ้องค์การเป็นสิ่งสำคัญ โดยอาศัยการประเมินในการทำนายอนาคตที่มีสายตากว้างไกล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็น อีกส่วนหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี

กิ่งแก้ว ศรีสาติกุศลรัตน์ (2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะผู้นำในระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร ตลอดจนปรัชญาและ หลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือก กลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าว มีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กร รวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กร จึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างตลอดทั้งองค์กร พฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ ขององค์กร

ตวัณท์จักษณ์ พวงนิล (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์และค้นหาปัจจัยที่ทำให้เป้าประสงค์บรรลุ โดยผ่านตัวบ่งชี้และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

มณีนรัตน์ สุพร (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด หัวใจของความสำเร็จในการทำงาน คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่ไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพราะเป้าหมายของการบริหารคือ การให้องค์กรคงอยู่ต่อไป และพนักงานในองค์กรสามารถสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้

วาสนา วาสรังสร้อย (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความ ยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร

ชัยพัทธ์ เลิศรัศมิ์ทวิกุล (2557) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเก่งทั้งงานและเก่งทั้งคน ต้องมองให้ออกว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทาง ด้วยวิธีการอะไร จะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรได้อย่างไร สร้างขวัญกำลังใจ ความศรัทธา ของลูกน้อง ที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำต้องเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้องค์กรมีความ เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์และมองเห็นอนาคต โดยคงสภาพความยืดหยุ่น คิดอย่างมีกลยุทธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้เกิดแก่องค์กรในอนาคต

จากการศึกษาความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ค่านิยมและทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการคาดการณ์ มีการตัดสินใจตามความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ส่งเสริมและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ มีรูปแบบการดำเนินงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำพ้องค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การศึกษางานองค์ประกอบของภาวะเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากตำราของนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Adair (2002) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ เป้าหมายและการสื่อสาร)
2. การสร้างทีม
3. ความคิดสร้างสรรค์

Hinterhuber และ Friedrich (2002) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ
 - 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)
 - 1.2 ภารกิจ (Mission)
 - 1.3 กลยุทธ์ (Strategy)
 - 1.4 การวิจัยและพัฒนาและนโยบายการผลิต (Research and Production Policy)
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบอย่าง (Being an Example)

ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ

 - 2.1 ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being)
 - 2.2 มีวัฒนธรรมร่วม (Corporate Culture)

2.3 มีลักษณะร่วม (Corporate Identity)

2.4 ความเป็นองค์การหรือกระบวนการ (Organization/Processes)

2.5 การดำเนินการ (Execution)

2.6 การควบคุม (Controlling)

ประกอบด้วย Hughes และ Beatty (2005) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Acting)
2. การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning)
3. อิทธิพลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Influencing)
4. การวางแผนและคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Thinking)
5. ทีมงานภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Team)

Ireland และ Hitt (2005) ได้สรุปองค์ประกอบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (Determining the firm's purpose or vision)
2. การใช้ประโยชน์และการรักษาสมรรถนะหลัก (Exploiting and maintaining core competencies)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing human capital)
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Sustaining an effective organizational culture)
5. เน้นคุณธรรมจริยธรรม (Emphasizing ethical practices)
6. การสร้างความสมดุลและการควบคุมองค์กร (Establishing balanced organizational controls)

Hitt และ Ireland (2007) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 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 Organizational Culture)

5. การให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices)

6. การควบคุมองค์การให้มีความสมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls)

7. ความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์ (Anticipate and Envision) และมีความยืดหยุ่น (Maintain Flexibility)

8. การมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ (Empower Other to Create Strategic Change as necessary)

9. ความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต

10. เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอและมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์การได้อย่างชัดเจน

DuBrin (2010) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. กิจกรรมทางความคิดระดับสูงของผู้นำ (High level Cognitive Activity by the Leader)

2. การรวมปัจจัยหลากหลายมากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple inputs to Formulate Strategy)

3. มีความคาดการณ์และคิดสร้างอนาคต (Anticipating and Creating a Future)

4. การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

Center for Creative Leadership (2012) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในหนังสือ Leadership Development Strategy: An Evolving Approach Linked to Business Performance ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. ผู้นำในการผลักดันกลยุทธ์ (Leadership Drivers of Business Strategy)

2. ผู้นำทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Leadership Culture)

3. พัฒนาระบบความสามารถอย่างยั่งยืน (Talent Systems)

4.) การออกแบบองค์กรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Organizational Design)

Lear (2012) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2. การใช้ประโยชน์และการรักษาสมรรถนะหลัก
3. การจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ
4. วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน
5. เน้นจริยธรรม
6. การสร้างและการควบคุมเชิงกลยุทธ์
7. การลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ

David และคณะ (2013) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ เรื่อง “Bridging the Strategy/Performance Gap: How Leadership Strategy Drives Business Results” ว่าประกอบด้วย

1. แรงแปลกดัน (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)
4. การออกแบบองค์กร (Evolves the organizational design to best support)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยใช้กระบวนการเกิดขึ้นสูงเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์
2. กำหนดกลยุทธ์
3. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2551) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction)
2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแทน (Exploiting core competencies)
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน (Sustaining an organizational culture)
4. การสร้างการควบคุมองค์การอย่างสมดุล (Establishing balanced organizational controls)

5. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Developing human capital)

6. การมุ่งจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Emphasizing ethic and social responsibility)

เขวงศักดิ์ พฤษเขต (2553) ศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมการปฏิบัติการ

3. ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากทัศนะและผลงานวิจัยของนักวิชาการ 12 แหล่งดังกล่าวนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนำมาแสดงในตารางวิเคราะห์ที่ 1 ดังนี้

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ	องค์ประกอบ												
	Adair (2002)	Hinterhuber and Friedrich (2002)	Hughes and Beatty (2005)	Ireland and Hitt (2005)	Hitt and Ireland (2007)	DuBrin (2010)	Center for Creative Leadership (2012)	Lear (2012)	David และคณะ (2013)	เกียรติก้องศักดิ์ (2547)	สมยศ นาวีการ (2551)	เขวงศักดิ์ พฤษเขต (2553)	รวม
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	10
2. การคิดเชิงกลยุทธ์	✓		✓	✓	✓	✓		✓			✓		7
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		✓	✓		✓		✓		✓	✓		✓	7

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ											รวม	
	Adair (2002)	Hinterhuber and Friedrich (2002)	Hughes and Beatty (2005)	Ireland and Hitt (2005)	Hitt and Ireland (2007)	DuBrin (2010)	Center for Creative Leadership (2012)	Lear (2012)	David และคณะ (2013)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547)	สมยศ นาวิกาน (2551)		เชวงศักดิ์ พิเศษเขต (2553)
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ				✓	✓		✓	✓	✓		✓		6
5. การควบคุมองค์กร				✓	✓			✓			✓	✓	5
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				✓	✓			✓			✓		4
7. เน้นคุณธรรมจริยธรรม				✓	✓			✓			✓		4
8. การกำหนดกลยุทธ์			✓						✓	✓			3
9. การสร้างทีมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	✓		✓		✓								3
10. ผู้นำในการผลักดันกลยุทธ์							✓		✓				2
11. อิทธิพลเชิงกลยุทธ์			✓										1
12. การรวมปัจจัยหลากหลายมา กำหนดกลยุทธ์							✓						1
13. การลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ									✓				1
14. กิจกรรมทางความคิดระดับสูงของผู้นำ							✓						1
15. การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์			✓										1

จากตาราง 1 แสดงถึงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากนักวิชาการ 12 แห่งมารวมกัน พบว่า มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 15 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างและคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบหลักในการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในตารางการสังเคราะห์ 2 ดังนี้

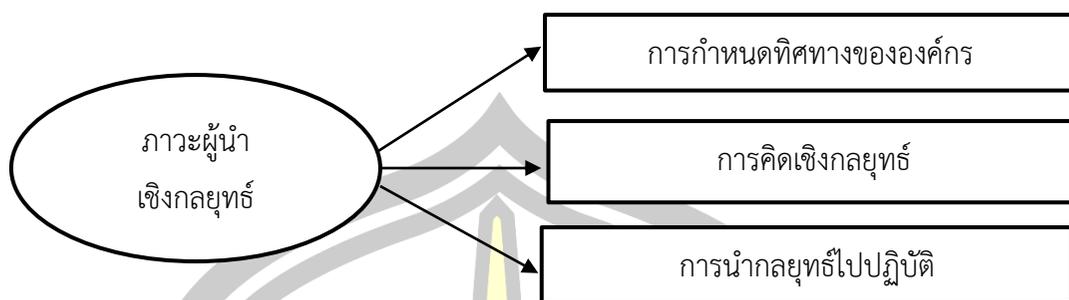
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบในการวิจัย	องค์ประกอบย่อยของผู้นำเชิงกลยุทธ์
การกำหนดทิศทางขององค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดทิศทางขององค์การ 2. ผู้นำในการผลักดันกลยุทธ์ 3. กำหนดกลยุทธ์
การคิดเชิงกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 4. การคิดเชิงกลยุทธ์ 5. อิทธิพลเชิงกลยุทธ์ 6. เน้นคุณธรรมจริยธรรม 7. การกำหนดกลยุทธ์ 8. การลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ 9. กิจกรรมทางความคิดระดับสูงของผู้นำ
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> 10. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 11. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 12. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 13. การสร้างทีมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 14. การรวมปัจจัยหลากหลายมากำหนดกลยุทธ์ 15. การควบคุมองค์กร

จากตาราง 2 แสดงถึงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากนักวิชาการ 12 แหล่งมารวมกัน พบว่ามีองค์ประกอบทั้งสิ้น 15 องค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบที่มีคล้ายคลึงเพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัยและเป็นการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย จำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์การ
2. การคิดเชิงกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ดังภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากภาพประกอบ 2 แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มาศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และ เอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดนิยามที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและองค์ประกอบตัวชี้วัดของการกำหนดทิศทาง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ความหมายของการกำหนดทิศทางองค์กร

DuBin (1998) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดทิศทางและกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) ซึ่งคำว่า วิสัยทัศน์ หรือ (vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด

Sehemnerhomn (1999) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นวิธีการหรือแผน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด กลยุทธ์จะกำหนดทิศทางและกำหนดโครงสร้างงาน ซึ่งการบริหารจะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ (Stategi) ยุทธวิธี (Actical) และการปฏิบัติการ (Operational) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy formulation) จึงเป็นการพิจารณาว่า การที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร

Nahavandi และ Malekzadeh (2000) ได้ให้ความหมายว่า กำหนดทิศทางขององค์กรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของการผ่านถึงสภาพแวดล้อมของเหตุการณ์

Garratt (2003) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถยกระดับกระบวนการการบริหารจัดการที่จำเป็นให้ดีขึ้นและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป

มุมมองดังกล่าวมุ่งเน้นทั้งในอนาคตและทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่ผ่านมา โดยนักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีทักษะในการมองไปข้างหน้า รู้ว่าขณะนี้อะไรอยู่ไหน ประเมินความเสี่ยงที่มีหลักเสี่ยง ความผิดพลาดซ้ำในอดีตที่ผ่านมา

Hitt และ Ireland (2007) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Determining strategic Direction) มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์กรได้อย่างชัดเจน

สมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เป็นลักษณะพิเศษของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดทิศทางและการกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอปัญหาคลี่คลายไปเอง การมีความคิดปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล

พลุ เดชะรินทร์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์จะต้องอาศัยการคิดเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Thinking เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารทำเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแตกต่างจากในปัจจุบัน และการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นควรจะต้องมีลักษณะที่เป็นองค์รวม (Conceptual) เป็นระบบ (System-Oriented) มีทิศทางที่ชัดเจน (Directional) และมองหาโอกาส (Opportunistic)

สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต ผู้นำเป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ

และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.2 ตัวชี้วัดของการกำหนดทิศทางองค์กร

DuBin (1998) กล่าวว่า การกำหนดทิศทาง เป็นกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) ซึ่งคำว่า วิสัยทัศน์ หรือ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต

Adair (2002) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) มีเป้าหมาย และ 3) การสื่อสาร

Hitt และ Ireland (2007) กล่าวว่า องค์ประกอบของการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Determining strategic Direction) 1) มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี 2) เป็นผู้สร้างองค์กรให้มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และ 3) มีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์กรได้อย่างชัดเจน

แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โปธิกุล, เวช มงคล และณรงค์ ดาวเจริญ (2548) กล่าวว่า องค์ประกอบการกำหนดทิศทางของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย การมีความรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์

สุวิทย์ มูลคำ (2549) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้บริหารที่มีการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยใช้ทักษะการคิดขั้นสูง คือ ใช้สติปัญญาของตนเอง ทำความเข้าใจกับการนำความรู้ใหม่ที่ได้รับรวมเข้ากับความรู้ดั้งเดิมหรือประสบการณ์ที่มีอยู่ เพื่อหาคำตอบว่าคืออะไร หรือการเอาข้อมูลใหม่ที่เพิ่งรับเข้ามาใหม่ไปรวมกับข้อมูลเก่าที่รำลึกได้ เพื่อสร้างเป็นความคิดอ่านหรือข้อตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรมีองค์ประกอบอยู่ดังนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์
3. การปฏิบัติเพื่อสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เชวงศักดิ์ พิฤกษ์เทเวศ (2553) กล่าวว่า องค์ประกอบการกำหนดทิศทางขององค์กรมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความคิดความเข้าใจในระดับสูง
2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์
3. ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต
4. ความสามารถในการคิดเชิงปฏิวัติ

5. ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ตั้งตารางสังเคราะห์ 3 มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 3 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้การกำหนดทิศทางองค์กร

นักวิชาการ	DuBin (1998)	Adair (2002)	Hitt and Ireland (2007)	แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548)	สุวิทย์ มูลคำ (2549)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	เชวงศักดิ์ พงษ์เทศ (2553)	ความถี่
ตัวบ่งชี้								
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
2. การกำหนดกลยุทธ์				✓	✓	✓	✓	4
3. การรู้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร				✓	✓	✓		3
4. สร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	✓					✓		2
5. ความคิดความเข้าใจในระดับสูง					✓		✓	2
6. การยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ			✓					1
7. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ							✓	1
8. การสื่อสาร		✓						1

จากตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร มีจำนวนทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด แต่สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่มี ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวบ่งชี้วิสัยทัศน์ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 2) กำหนดกลยุทธ์ 3) การรู้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร

2. การคิดเชิงกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์

Mintzberg (1994) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การค้นหาและการพัฒนาขีดความสามารถในการมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร เป็นการสำรวจอนาคตขององค์กรที่เป็นไปได้ทั้งหมดและพัฒนาความคิดเดิมที่ท้าทาย แล้วส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจ

Graetz (2002) ได้ให้ความหมายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การแสวงหานวัตกรรมและการจินตนาการใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างมากในอนาคต เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์หลักและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

Mintzberg (2003) ได้ให้ความหมายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การมองเห็นในที่นี้เกี่ยวข้องกับการมองเห็นที่ว่าคุณจะไป คือ การมองไปข้างหน้า (Seeing Ahead) การมองเห็นที่ที่คุณมา คือ การมองย้อนกลับ (Seeing Behind) และสิ่งที่สำคัญคือ การมองสิ่งที่ผ่านมา คือ การมองเห็นระหว่างกระบวนการ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ได้นำไปสู่การปฏิบัติควรมองไปที่บริบทที่กว้าง ๆ ของโรงเรียนในสถานการณ์ปัจจุบันและทิศทางในอนาคต โดยใช้ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยกิจกรรมที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนามุมมองเชิงกลยุทธ์ กิจกรรมแรก คือ การมองอย่างพินิจพิจารณาเกี่ยวข้องกับการมองพิจารณาสภาพแวดล้อมในด้านการเมือง มิติทางเศรษฐกิจและการศึกษาเพื่อระบุความคิดและแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องรู้จักบริบทของสถานศึกษาและมีการนำไปใช้และการจัดแนวทางให้สอดคล้อง เพื่อเพิ่มโอกาสในอนาคต กิจกรรมที่สอง คือ การวาดภาพอนาคตใหม่และเป็นที่น่าสนใจสำหรับโรงเรียน ดูจากข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากขั้นตอนการมองอย่างพินิจพิจารณาและแสดงความสัมพันธ์สมรรถนะของโรงเรียนกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา กิจกรรมที่สาม คือ การจัดวางใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการของการจัดวางบริษัทในอนาคตใหม่ และให้ความรู้สี่กรวมของบุคคลากรและนักเรียนในโรงเรียน มีส่วนร่วมในกระบวนการเชิงกลยุทธ์และการสร้างรูปแบบทางจิตใจใหม่ระหว่างขั้นตอนการคิดเชิงกลยุทธ์นี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีส่วนร่วมในการสังเคราะห์และการวิเคราะห์ วิเคราะห์ความเสี่ยง ความสำคัญอยู่ที่การนำองค์ประกอบนำมารวมกันและสร้างให้โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นการบูรณาการสู่ความสำเร็จ ช่วงเวลานี้จะเกิดความคิดที่ดีร่วมกับมีการปฏิบัติที่โดดเด่นจะสร้างวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ โดยสิ่งที่จำเป็นมากมักจะเป็นการคิดเชิงเส้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสามารถที่จะคิดนอกกรอบและมีส่วนร่วมทางความคิด

Mckeown (2011) ได้ให้ความหมายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการที่ผู้นำได้เรียนรู้พื้นฐานเกี่ยวกับวิธีการสร้างกลยุทธ์ การนำทีมงาน การเข้าใจกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถเป็นไปได้และการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในองค์กร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2558) ได้ให้ความหมายว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะของผู้นำในการกำหนดทิศทางใหม่ขององค์กร มีมุมมองความคิดที่แตกต่าง มีกลยุทธ์และนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอดีตและมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน

2.2 ตัวชี้วัดของการคิดเชิงกลยุทธ์

DuBin (1998) กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นมียอดประกอบคือ

1. ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually)
2. ความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผน

ปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ (System thinking) มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง) (Revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายถึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the future)

Graetz (2002) กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์คือความสามารถในการแสวงหา นวัตกรรมและการจินตนาการใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างมากในอนาคต

Mintzberg (2003) กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ คือการสามารถนำวิธีการและ นวัตกรรมใหม่มาทำสิ่งต่าง ๆ ตามลำดับขั้นตอน โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสามารถที่จะสร้างภาพ ในอนาคตที่ประชาชนสามารถมองเห็นและเข้าใจ และเพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของจินตนาการร่วมกันและ เป็นไปได้ในอนาคต

สุวิทย์ มูลคำ (2550) กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์คือความสามารถในการกำหนด วิธีการที่ดีที่สุดและมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พสุ เดชะรินทร์ (2553) กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Thinking ประกอบด้วย

1. กิจกรรมที่ผู้บริหารทำเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ใหม่ ๆ
2. จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นองค์รวม (Conceptual)
3. เป็นระบบ (System-Oriented)

4. มีทิศทางที่ชัดเจน (Directional)

5. มองโอกาส (Opportunistic)

บุญเลิศ คณาณสาร (2557) กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Thinking ประกอบด้วย

1. การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์
2. การคิดในบริบท
3. การคิดเป็นระบบ
4. การคิดในอนาคต

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ที่ตรงตามสังเคราะห์ 4 มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 4 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์

ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ	DuBin (1998)	Graetz (2002)	Mintzberg (2003)	สุวิทย์ มูลคำ (2550)	พศุ เดชชะรินทร์ (2553)	บุญเลิศ คณาณสาร (2557)	ความถี่
1. มีจินตนาการ			✓	✓		✓	✓	4
2. มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ				✓	✓	✓		4
3. การใช้ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่หลากหลาย		✓		✓	✓	✓		4
4. การคิดเป็นระบบ		✓				✓	✓	3
5. การคิดในบริบท			✓				✓	2
6. การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์						✓	✓	2
7. การพัฒนาเทคโนโลยี			✓	✓				2
8. นวัตกรรม			✓	✓				2

จากตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการคิดเชิงกลยุทธ์ มีจำนวนทั้งหมด 8 ตัวชี้วัด แต่สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ผู้วิจัยสามารถสรุป

ตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 1) มีจินตนาการ 2) ความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัว อยู่เสมอ 3) การใช้ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่หลากหลาย

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.1 ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Dess และ Miller (1993) ได้ให้ความหมาย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Instilling a culture) ที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

Bateman และ Snell (1997) ได้ให้ความหมาย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นความสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยคุณลักษณะหรือความสามารถเฉพาะของผู้บริหารที่จะดำเนินการเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์การที่เหมาะสม

Schermerhorn (1999) ได้ให้ความหมาย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในลักษณะของการวางแผน คือ การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ การสำรวจสภาพแวดล้อมการกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรการประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น กระตุ้นให้สมาชิกมีศักยภาพในการทำงานสูง ชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Robbins และ Coulter (2003) ได้ให้ความหมาย ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation) จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใด หากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ นอกจากนี้การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์มักจะมีข้องเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหลาย ๆ อย่าง หรือส่วนต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ ในทางปฏิบัติผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ผู้นำแบบนี้การกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อคนอื่นให้ยอมรับในพฤติกรรม ซึ่งมีความจำเป็นต่อการกำหนดนโยบายใหม่ ๆ และได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ (Implementation) คือ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ แม้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดีแล้วมิได้นำไปปฏิบัติ หรือประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์การก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ทุกกระบวนการต่างก็มีความสำคัญและต่อเนื่องซึ่งกันและกัน

แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โพธิกุล, เวช มงคล และณรงค์ ดาวเจริญ (2548)

ได้ให้ความหมาย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือการนำวิสัยทัศน์พันธกิจ และกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่ปฏิบัติ เพื่อสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำทาง และองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องศึกษาทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ เพื่อจะได้นำไปใช้ได้อย่างถูกต้องต่อไป

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยคุณลักษณะหรือความสามารถเฉพาะของผู้บริหารที่จะดำเนินการโดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำทาง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายองค์การ

3.2 ตัวชี้วัดของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Schermerhorn (1999) กล่าวว่า องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (implementation) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น กระตุ้นให้สมาชิกมีศักยภาพในการทำงานสูง ชักนำความพยายามของพนักงาน ให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ซึ่งมีสาระสำคัญในแต่ละหน้าที่ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่ามีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะของการวางแผน คือ การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคตการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น (Schermerhorn, 1999) หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ (Schermerhorn, Hunt and Osbarn, 2000) การจัดองค์การประกอบด้วยภาระและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงานการอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการตามตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้ การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดการเป็นไปอย่างทั่วถึง การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ การคัดเลือก จากบุคคลที่สรรหามา

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ การทบทวนและปรับปรุงภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การนำไปปฏิบัติ (Leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้สมาชิกมีศักยภาพในการทำงานสูง (Bateman and Snell, 1999) ดังนั้น การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจผู้บังคับบัญชา (Dessler, 1998) ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติ ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้น การจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการ และสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนดและการติดต่อสื่อสารได้ทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000) หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงาน และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ซึ่งการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการแก้ไขข้อบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

Robbins และ Coulter (2003) กล่าวว่า องค์ประกอบของด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation) ว่ากลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใด หากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์มักจะมีข้องเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหลาย ๆ อย่าง หรือส่วนต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ ในทางปฏิบัติผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ผู้นำแบบนี้การกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อคนอื่นให้ยอมรับในพฤติกรรม ซึ่งมีความจำเป็นต่อการกำหนดนโยบายใหม่ ๆ และได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ไว้ 8 ขั้น คือ

- ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ
- ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์
- ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค
- ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร
- ขั้นที่ 5 กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน
- ขั้นที่ 6 กำหนดกลยุทธ์
- ขั้นที่ 7 การนำไปปฏิบัติ (Implementation) คือ การนำยุทธศาสตร์

ไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 8 คือ การควบคุม หรือการประเมินผล (Evaluation)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548) กล่าวว่า องค์ประกอบของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implement the strategy) ซึ่งจะประสบผลสำเร็จได้ต้องประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการบริหาร ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) ในส่วนของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการประสมประสาน ตลอดจนการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกระดับขององค์การ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับและในแต่ละหน้าที่เข้าใจทิศทางและตารางเวลา เพราะว่าผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นจะกำหนดแนวทางสำหรับแผน ซึ่งปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่ำกว่า และต้องประสานงานการปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจะสำรวจแผนการปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและแก้ปัญหาความซับซ้อนหรือข้อขัดแย้งในระหว่างระดับต่าง ๆ หรือในหน้าที่ต่าง ๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร แล้วจึงจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบสำหรับแต่ละงาน ให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การหน้าที่การจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงานเฉพาะอย่าง การจัดทักษะของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การสำหรับงานเหล่านี้ การประสานงานและการประสมประสานการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดการทำงาน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมขององค์การด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมอยู่ในทิศทางของกลยุทธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
3. การนำ (Leading) หน้าที่การนำจะเกี่ยวข้องกับการจัดทิศทางสำหรับองค์การในทุกระดับ การติดต่อสื่อสารถึงกลยุทธ์ การจูงใจพนักงานในหลายกรณี การปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จขึ้นกับทักษะของผู้บริหารซึ่งบริหารกลยุทธ์ ตลอดจนหน้าที่ในการนำ

ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์และกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติการ

4. การควบคุม (Controlling) เพื่อให้มีการจัดการทรัพยากรขององค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจะประยุกต์ใช้หน้าที่การควบคุมในกระบวนการบริหาร โดยหน้าที่นี้จะติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ และพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นหรือไม่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า องค์ประกอบของการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550) กล่าวว่า องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Stringy in Action) ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิดหรือส่วนขององค์การหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน รวมถึงการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ซึ่งตารางสังเคราะห์ 5 มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 5 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการ	Schermerhorn (1999)	Robbins and Coulter (2003)	สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550)	ความถี่
ตัวบ่งชี้						
1. การวางแผนกลยุทธ์	✓	✓	✓			3
2. การจัดการองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตาราง 5 (ต่อ)

นักวิชาการ	Schermerhorn (1999)	Robbins and Coulter (2003)	สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2550)	ความถี่
ตัวบ่งชี้						
3. การนำแผนงานไปปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. การควบคุมแผนงาน	✓	✓	✓		✓	4
5. การสร้างเครื่องมือในการบริหาร					✓	2
6. กำหนดโอกาสและอุปสรรค		✓				1

จากตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีจำนวนทั้งหมด 6 ตัวชี้วัด แต่สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวบ่งชี้วิสัยทัศน์ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การจัดการองค์การ 3) การนำแผนงานไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมแผนงาน

การพัฒนาโปรแกรม

ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Meier (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง

1. หน่วยที่จัดขึ้นเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของบุคคลหรือสถาบัน
2. ลำดับการปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้ เพื่อวัตถุประสงค์พิเศษสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม

3. กิจกรรมที่ได้วางแผนดำเนินการไว้เพื่อจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะ

Chamey และ Conway (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง การสร้างรูปแบบที่เป็นไปได้ โดยมีการคาดการณ์ว่าจะมีการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่

ต้องการ ซึ่งผู้ประเมินจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นแนวทางในการตัดสิน ประสิทธิภาพของโครงการ

หรรษา สุขกาล (2543) กล่าวถึงความหมายของโปรแกรมคือ แผนที่วางไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือ กิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน ของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของ การพัฒนาในแต่ละองค์กร

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนใน การพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

Day (2000) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นบทบาทและ กระบวนการช่วยกำหนดทิศทางการทำงาน สร้างความสอดคล้อง รักษาความมุ่งหมายภายใน ของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน โดยการวิจัยส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำในองค์กร และโปรแกรมทาง การศึกษานั้นจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล การมีทักษะและความสามารถที่ เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของบุคคล

Dubrin (2007) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ มุ่งพัฒนาและฝึกหัดผู้นำรุ่นใหม่ โดยผู้นำที่เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำจะสามารถพัฒนาตนเอง ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน การสร้างกลยุทธ์ การมีอิทธิพล การโน้มน้าวใจผู้อื่น

McCauley, Van Velsor และ Rudeman (2010) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรม การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการส่งเสริม เพิ่มความสามารถของบุคคล เพื่อให้เป็นผู้นำมี ประสิทธิภาพ

The Banff Centre (2011) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นสร้างศักยภาพของภาวะผู้นำด้าน การปฏิบัติงานของตัวผู้นำเอง ตัวผู้นำสู่ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร โดยมีกระบวนการดำเนินงาน เชิงบูรณาการและสามารถใช้ได้กับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับหัวหน้าทีมทั้งในภาครัฐและ เอกชน

Sivia และ Rider (2013) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ ความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของผู้นำ ในด้านสติปัญญา ความรู้เชิงเทคนิค และการตระหนักรู้ตนเอง และพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

Leadership Expert (1980 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กำหนดการของกิจกรรมที่ได้รับการออกแบบเพื่อปรับปรุงทักษะภาวะผู้นำของพนักงานเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ชุดกิจกรรมที่เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีรูปแบบหรือแนวทางที่เป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง มีการประยุกต์และพัฒนาจากหลักการแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม แล้วนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ภายใต้บริบทของการพัฒนางานในแต่ละองค์การ และสรุปได้ว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

รูปแบบของโปรแกรม

Murphy และ Riggo (2003) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. การประเมินค่าความต้องการขององค์การ
2. การปูพื้นความรู้เรื่องหลักการทฤษฎี
3. การนำเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำมาใช้จริง
4. การตระหนักรู้ถึงประโยชน์และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือ

Dubrin (2004) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ โดยมีการพัฒนาผู้นำในด้านต่าง ๆ มี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

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

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ในการปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หากมีจำนวนมากอาจจะเกิดความซ้ำซ้อนเพื่อความเข้าใจง่าย จะแบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ

2.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล ความต้องการประสบความสำเร็จพัฒนาขึ้น โดยผู้ประกอบการมืออาชีพ

2.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on traits and style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาปัญหา (Body language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2.3 ความรู้ด้านความคิด (Conceptual knowledge) วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้เครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้ทราบถึงความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล

2.) การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาในการบริหารจัดการ (Simulations of leadership and management problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำขึ้นจริง เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นการสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

Dubrin (2010) ได้ให้ความหมายของชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Type of leadership development programs) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท ซึ่งเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม ทักษะ แนวคิด ความรู้ และความตระหนัก ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมืออาชีพ และการสอนงานและฝึกจิตใจ ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (Feedback intensive programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากแสดงออกทางกาย (Body Language)

ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงการแสดงออกทางกาย ซึ่งจะช่วยให้อาสาสมัครรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะเป็นฐาน (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)

เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

4. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth programs)

เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

5. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (Socialization programs)

เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Earning) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นที่ไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิดการขัดเกลาทางสังคมอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดบุคลิกภาพติดตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรและเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์กร

6. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning programs)

จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหา สมมติฐานที่น่าจะเป็น และท้าทาย โดยส่วนมากจะจัดการกับปัญหาที่ยาก จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตัวเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล การทำ Action learning programs ที่ได้ผลดีต้องมีการเตรียมการวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบ Learner center เพื่อก่อให้เกิดทั้งการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรไปพร้อมกันเพราะการพัฒนาที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

7. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสอนงานและฝึกจิตใจ (Coaching and psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันสามารถบริหารงานแก้ไขปัญหานำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนผสมของการเป็นที่ปรึกษาการเป็นที่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพการรับฟังปัญหา การแสดงความคิดเห็น และรับรู้ความรู้สึก

องค์ประกอบของโปรแกรม

โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมาก เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องใช้เวลามากในการพัฒนาองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสม มีรูปแบบและวิธีการที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงดังนี้

ธำรง บัวศรี (2542) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็นองค์ประกอบ ได้แก่

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา
2. จุดมุ่งหมาย
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร
4. จุดประสงค์รายวิชา
5. เนื้อหา
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน
7. กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน
8. การประเมินผล
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมาย (Aims)
- 2.) เป้าหมาย (Goals)
3. วัตถุประสงค์ (Objectives)
4. เนื้อหาวิชา (Content)

5. กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) โดยหัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาคู่มือในการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 7 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์
2. หลักการ
3. วัตถุประสงค์
4. เนื้อหา
5. กระบวนการ
6. โครงสร้าง
7. การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม
2. เนื้อหาสาระ
3. กระบวนการจัดการเรียนรู้
4. การประเมินผล

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้พัฒนาการโปรแกรมพัฒนาระบบการดำเนินงานเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. รูปแบบและวิธีการพัฒนา
4. โครงสร้างของโปรแกรม
5. เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. หลักการและความสำคัญ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหา

4. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อการได้มาซึ่งองค์ประกอบโปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ดังตาราง 6 มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 6 การวิเคราะห์ส่วนประกอบของโปรแกรม

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ธำรง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พัฒนา (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	สุวิทย์ ยอดสละ (2556)	เชษฐา คำค่อง (2557)	ความถี่
1. หลักการ	✓		✓	✓		✓	4
2. วัตถุประสงค์เป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. เนื้อหากิจกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. วิธีดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3
5. การประเมินผล	✓	✓	✓	✓		✓	3
6. ที่มาความสำคัญ					✓		1
7. โครงสร้าง	✓		✓		✓		1
8. กลยุทธ์	✓						
9. วัสดุ	✓						

จากตาราง 6 การวิเคราะห์ส่วนประกอบของโปรแกรม เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่นักวิชาการได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 8 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี่ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ไว้ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการ

ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์เป้าหมาย

ส่วนที่ 3 เนื้อหากิจกรรม

ส่วนที่ 4 วิธีการดำเนินการ

ส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล

การพัฒนาโปรแกรม

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) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป ปรับปรุงหรือยกเลิกโปรแกรม

Barratt และคณะ (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ ทักษะของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่าง

ขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขณะนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program)

ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่ง หรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอน บางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผลสามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เชษฐา คำค่อง (2557) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคล เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม
2. การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม
3. การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม
4. การนำโปรแกรมไปทดลองใช้
5. การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนามการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

ดังนั้น เพื่อการได้มาซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ดังตาราง 7 มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Barr and Keating (1990)	Barratt และคณะ (2013)	รัชนี กัลยาวิไนย์ และอังฉรา ธารอุไรกุล (2545)	เชษฐา คำคลอง (2557)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2553)	ความถี่
1. การวางแผนและออกแบบโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. การดำเนินการและปฏิบัติตามโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย		✓		✓	✓	3
4. การวัดและประเมินผลโปรแกรม	✓	✓		✓	✓	4
5. การวินิจฉัยความต้องการ	✓	✓				2
6. การวิเคราะห์หาเป้าหมาย				✓		1
7. การจัดทรัพยากร		✓				1
8. การตัดสินใจเชิงบริหาร	✓					1
9. การปรับปรุง	✓					1

จากตาราง 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 9 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี่ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย

ส่วนที่ 2 การวางแผนและออกแบบโปรแกรม

ส่วนที่ 3 การดำเนินการปฏิบัติตามโปรแกรม

ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

ดังนั้น โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรมสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนอย่างมีระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาออกแบบ กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทในการพัฒนาของแต่ละองค์กร โปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ 1) ส่วนประกอบของโปรแกรม 2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ส่วนประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์เป้าหมาย 2) เนื้อหากิจกรรม 3) วิธีการดำเนินการ กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย 2) การวางแผนและออกแบบโปรแกรม 3) การดำเนินการปฏิบัติตามโปรแกรม 4) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจะสามารถทำให้การพัฒนานั้นสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยขอนำเสนอวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

Anderson และ Anderson (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral styles analysis) พลวัตทีม (Team dynamics) ทักษะการสื่อสาร การฟังและการพูด (Communication skill: Listening and speaking) การสนทนา (Dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal power) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with conflict) การจัดการตนเอง (Self-management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal transformational)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case studies and discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building change strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the change) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create organizational vision, Commitment and capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the situation to determine design requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the desired state) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and organize for implementation) การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and integrate the new state) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and course correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with learning clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Ustin-time consultation between change leaders and their consultants)

Dubrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (Development through self-awareness and self-discipline) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พัฒนภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through self-awareness) กลไกพื้นฐาน (Mechanism underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 พัฒนภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) กรมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเอง

อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้นการตระหนักด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา

(Development through education, Experience and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีความรู้ระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและชัดเจน ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว "The best development of a leader is failed" ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (Realistically challenge) (McCall, 2004)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work associates) และงานของตนเอง (Task itself) (Hughes, Ginnett and Curphy, 2006) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันที สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคือ

งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้างเครือข่ายตัวแทน การขาย จะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (Broad experience)

มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal versus formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (Compatibility) หรือเป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ มักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive communication) และการบริหารจัดการ (Diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่างๆ เช่น การวางแผนการจัดองค์การ การควบคุม และการสนับ

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ที่บังคับบัญชาามีภาวะผู้นำด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (Intrinsic and extrinsic personality) การพัฒนาภาวะผู้นำอาจกระทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก การที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ นั้นอาจจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแต่ก็สามารถที่จะศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิด ดังวิธีการต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์อดีตชีวิตประวัติ การทบทวน วิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมาในอดีต จะช่วยให้ผู้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น แนวทางการวิเคราะห์อาจจะทำได้โดยเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิตของตนแต่ละคน นับตั้งแต่พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่บางคน พี่น้อง เพื่อนเล่น ครู เพื่อนร่วมชั้น เพื่อนรัก เป็นต้น บุคคลเหล่านั้นล้วนมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของตนใหม่กับคนอื่น ๆ อีกด้วย การได้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและความคิดที่ทำให้ผิดหวัง ลักษณะของความเป็นอยู่อย่างทุกวันนี้ การศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

1.2 การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรม การแสดงออกของตนทำให้รู้สึกความปกติหรือธรรมชาติของตนว่าเป็นอย่างไร บางครั้งอาจจะพบตัวตนที่แท้จริงของตนได้จากการสังเกตตนเอง วิธีการที่จะสังเกตตนเองจะใช้วิธีการบันทึกไว้หลาย ๆ แบบ ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาหลายวัน เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ดูว่าตนชอบแสดงพฤติกรรมแบบใดเป็นประจำ จากนั้นลองทบทวนว่าพฤติกรรมที่ได้แสดงออกไปนั้น ถ้าเป็นคนอื่นแสดงอย่างนั้นบ้าง ตนจะรู้สึกอย่างไร พอใจ ชื่นชม หรือตรงกันข้าม

1.3 การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่จำเจ และสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเสียบ้างก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้นได้ ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้นและมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นการเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน อาจจะทำได้ง่าย ๆ เช่น เปลี่ยนเส้นทางการไปทำงาน เสียบ้าง ถ้าเคยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยผู้คนที่ลองอยู่คนเดียวเงียบ ๆ บ้าง หรืออาจจะลองเดินทางไปในสถานที่ที่เคยไปหรือเคยอยู่ เพื่อมองหาสถานที่ที่เคยจำได้ หรืออาจจะลองทำเสมือนว่าวันนี้เป็นวันสุดท้ายที่จะอยู่ในที่ทำงานแห่งนี้ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ความรู้สึก ความต้องการ ความสามารถพิเศษ และอื่น ๆ ของตนเองได้อีกมาก

1.4 การใช้แบบทดสอบ นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมายหลายแบบ เพื่อบอกถึงบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ของบุคคล อาทิ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และอื่น ๆ เช่น ความเกรงใจ การรักษาน้ำใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์หรือความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นต้น ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเอง ควรคำนึงถึงการเลือกใช้แบบทดสอบที่ดีเหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ ตลอดจนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบที่นำมาใช้ด้วย ถ้าสามารถเลือกและใช้แบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้สามารถรู้จักตนเองได้ง่ายขึ้น

1.5 การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในสายตาของตัวเองกับคนอื่นนั้น ตัวตนของเราอาจจะต่างกัน และคนอื่น ๆ แต่ละคนจะมองตัวตนของเราแตกต่างกันออกไปด้วย เพื่อนคนหนึ่งอาจจะมองเราเป็นอย่างหนึ่ง ส่วนเพื่อนอีกคนหนึ่งอาจจะมองอีกแง่หนึ่ง ผู้อื่นที่เป็นผู้อาวุโสคนใกล้ชิดคนแปลกหน้าล้วนแต่มองตัวเราในแง่มุมมองที่ต่างกัน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ดังนั้นการได้รับฟังทรรศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเราก็มักเปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมมองต่าง ๆ การที่จะเข้าใจตัวเองอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดคนเหล่านั้นจึงมองตัวเราแตกต่างไปจากที่เราเอง การอธิบายควรเริ่มพิจารณาหาคำตอบว่าเรามองตัวเองอย่างลำเอียงหรือไม่ ถ้าไม่ใช่จะเป็นสาเหตุอื่น ๆ อะไรบ้าง การคิดทบทวนนี้จะช่วยให้พบคำตอบที่ถูกต้องได้และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสภาพพจน์ของตนเองในสายตาของคนอื่น

1.6 การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว เช่น เกมการแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งช่วยทำให้บุคคลได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากบทบาทที่แสดงและจากสถานการณ์กลุ่มเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ ได้แก่ เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคกลุ่มให้คำปรึกษา เทคนิคกลุ่มอบรมความไวในการรับรู้ ฯลฯ การได้มีโอกาสเข้ากลุ่มประเภทนี้ทำให้ได้รับประสบการณ์พิเศษ และช่วยให้การศึกษาตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี เทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น ได้แก่

2.1 การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกต จะทำให้รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไร มีค่านิยมอย่างไร โดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกทั่ว ๆ ไปของเขา ทั้งนี้ ผู้สังเกตต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (Sensitive) สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติ ใช้เวลาสังเกตนานพอสมควรและสังเกตในสถานการณ์ที่ต่างกันหลาย ๆ สถานการณ์ ก่อนที่จะสรุปลักษณะอันซับซ้อนของบุคคล การสังเกตเพียงครั้งเดียวในช่วงเวลาสั้น ๆ อาจจะทำให้การสรุปผิดพลาดได้ นอกจากนั้นในการสังเกตทุกครั้งควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อม ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2.2 การสนทนากันในโอกาสอันควร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟัง เพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำและครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีเดียวกัน สุดท้ายก็จะทำให้ได้รู้จักและใกล้ชิดมากขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องมีความจริงใจต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อรู้จักกันและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเอง มีความสุขความเจริญ ความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมด้วย ได้แก่

3.1 การพัฒนาความสามารถในการพูด หรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสาร ได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกต ความพร้อมของผู้ฟัง

3.1.2 พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญหรือเรื่องที่ทำให้ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องดีก่อนเรื่องไม่ดี ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กัน ควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นย้ำ เน้นจังหวะ มีตัวอย่างและมีสำนวนประกอบที่น่าฟัง พูดให้ได้ยินชัดเจน อย่าซ้ำเนิบนาบเกินไป หรือเร็วเกินไปไม่ควรพูดก้าวร้าว ก้าวม เพ้อเจ้อหยาบโลน อวดรู้ ชัดคอ นินทา หรือพูดไม่มีทางเสียง

3.1.3 แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ความจริงใจ และทำให้การพูดมีชีวิตชีวา ขวนขวายให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

3.1.4 สรุปรประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสาร ให้ทราบในกรณีในเรื่องนั้น อาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ความคลุมเครือ ในเนื้อหาของงาน และความไม่ชัดเจนของบทบาท มักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสาร ให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติสิ่งใดแน่ ซึ่งในทางบริหารเรียกว่า Role Ambiguity ดังนั้น ผู้บริหาร ที่ดีจึงต้องไม่ลืมที่จะสรุปรประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อน

3.2 การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

3.2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุด และเป็นการให้เกียรติผู้ฟัง ควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสีหน้าเหมือนกับพร้อมที่ขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ควรรีบซักถามโต้แย้งหรือเบี่ยงเบนความสนใจ ของตนไปสู่เรื่องอื่นโดยไม่จำเป็น

3.2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค่อยเกินไป พูดกวน ใช้เสียงพูดและอาการปฏิกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องน่าเกลียดหรือพูดสบประมาทก็ตาม ต้องอดทนฟัง สักครู่ เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.3 ฟังอย่างทบทวน และสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาว ๆ ผู้ฟัง ต้องหมั่นทบทวนในใจ เพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้น และความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกไปด้วย ช่วงใดได้ยินไม่ชัดเจน หรือต้องการให้ผู้พูดขยายความต้องการ

ความแน่นอนของตัวเลขที่ผู้พูดเอ่ยถึง หรือต้องการถามย้ำให้มั่นใจ ควรแสดงท่าทางหรือคำขอร้องที่สุภาพให้ผู้พูดอธิบายเพิ่มหรือเอ่ยซ้ำ ถ้าฟังข้อมูลเป็นระยะเวลาานาน ๆ ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงให้ผู้พูดทราบว่าตนยังมีความสนใจที่จะฟังเขาพูดต่อไป และถ้าผู้พูดต้องการทราบความเห็นจากเราก็ควรยินดีเสนอความเห็นการแสดงกิริยาอาการรับรู้ในเนื้อหาด้วยอิริยาบถต่าง ๆ เช่น พยักหน้า ปรบมือแสดงความชื่นชม ฯลฯ เป็นสิ่งที่จะสื่อสารกับผู้พูดได้ว่าผู้พูดได้ว่าผู้ฟังรับรู้เข้าใจและสนใจฟัง

3.3 การพัฒนาการแต่งกาย เช่น เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แว่นตา นาฬิกา เครื่องประดับ ทรงผม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่พบเห็นเราเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะเป็นผู้ผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคมจะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกาย ควรพิจารณาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ

3.3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไป หรือหลวมเกินไป

3.3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง

3.3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะสมกับกาลเทศะ

3.3.5 เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ล้ำสมัยหรือไม่ล้ำสมัย จนเกินไป

3.3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว

3.3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด หมดจด และไม่ซ้ำชุด

3.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่โกรธง่าย ไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกโต้แย้งในใจ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหา ด้านการฟัง ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักจะแสดงออกทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติควบคุม

3.4.1 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่ วิธีการทำงาน เป้าหมายของงาน ความสำคัญของงาน อำนาจที่ สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะของงาน ชื่อบุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อผู้บริหารในหน่วยงานของตน

3.4.2 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้นในหน่วยงานของตน ตลอดจนงานสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน และลักษณะของงาน เป็นต้น

3.4.3 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ใกล้ชิดกับตน

3.5 การพัฒนาความจำ ความจำที่นี้จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงาน เพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำและการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ ดังนี้

3.5.1 สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่วอกแวกหรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

3.5.2 จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่าย ๆ หรือ สอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัด ค้นเคย เช่น สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นยำอยู่แล้ว สิ่งนั้นเปรียบเทียบกับอะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กจะคล้ายคลึงกับอะไรที่คุ้นตา สิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักดีอยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

3.5.3 ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว เช่น ระลึกออกมาในบางโอกาส ท่องซ้ำ ๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อย ๆ เป็นต้น

3.5.4 มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่ต้องการจะจำได้ทันที ในการจดบันทึกนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่องหรือจดบันทึกตามลำดับก่อนหลัง โดยมีวันเดือนปีกำกับก็ได้ อาจจะจดบันทึกเพื่อให้ตนเองรู้เรื่องคนเดียวก็ได้ สิ่งที่ควรจดบันทึกไว้ เช่น ตัวเลข จำนวนเงิน วันเดือนปี ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

จกกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่และเทคนิคที่ใช้ในการอบรมมีเทคนิค ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีการป้อนข้อมูลเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลที่แท้จริงต่าง ๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจจะมีส่วนร่วมได้บ้างเมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็น การอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น การบรรยายในการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลานานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที

2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่าง ๆ ไว้ทั้งหมด โดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยก

ประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) มีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือ อาจจะเป็นการแสดงความรู้สึกแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติ โดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้คือที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อให้ชัดเจน และชี้แนะผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง การสนทนาวงกลมเป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาระดับนานาชาติ ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ตีความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี ขณะเดียวกันผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหันให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับจนครบทุกคน

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจัย หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือร่วมกันแบบธรรมชาติในระดับกลุ่ม ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ ซึ่งเป็นแบบง่าย ๆ เน้นความสนุกสนาน สั้นเปลื้องในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว วิทยากรมีเวลาให้ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการชักจูงกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนัก เช่นกัน วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรมจะเป็นผู้สังเกตการณ์ ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติและวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยให้ฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายใน รวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรมให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันเป็นการพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique) ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลากหลาย เพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่าง ๆ

6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง เป็นเรื่องจริงหรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

7. กลุ่มทำงาน (Working Group) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึง การฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกัน วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit) เป็นเทคนิคหนึ่งในการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า “ลิบปากกว่า ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่า การได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ได้ถึง ร้อยละ 81 การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด จะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

9. ละครคน (Drama Theatre) เป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มักจะใช้ในการอบรมหลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้นำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เงียบ) สื่อความแทนการใช้คำพูดวิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5-8 คน โดยประมาณ จากนั้นมอบหมายให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกทางท่าทางอย่างเดียวไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ 34 ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอฉากละประมาณ 3:5 นาที

10. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique) เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา เอ ไอ ซี A-Appreciate ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)-Influent ได้แก่ ข้อจำกัดต่าง ๆ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล C-Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไรจึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ วิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20-30 คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและชายคละกัน จัดให้มีบุคคลต่างอายุกันต่างระดับกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ขั้นตอนที่ 1 : ให้ชาวบ้านวาดรูปหมู่บ้านที่พึงปรารถนาว่า ต้องการให้หมู่บ้านของตนเป็นอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Needs) ออกมา ขั้นตอนที่ 2 : ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า ในหมู่บ้านที่พึงปรารถนา

ในขั้นตอนที่ 1 นั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ขั้นตอนที่ 3 : วิธีแก้ไขปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

11. เกมการศึกษา (Educational Games) เป็นเกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมา เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน การใช้เกมประกอบในการอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่าง ๆ การเลือกใช้เกมการศึกษาจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตรสถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ หรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนโปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม ประเพณีการทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นการคัดเลือกบุคลากร ขั้นการคัดเลือกงาน ขั้นการสอบถามความสมัครใจ ขั้นหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานและขั้นติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไปและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ แนวคิด ทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ผู้เรียน โดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน โดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถาม ตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร่ำสอนให้ซึมซับ เข้าใจจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติในการทำงานเป็นทีม และให้ความเข้าใจในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหา ที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย โดยการเปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบ และมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงาน การฝึกประสาทสัมผัส และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ นั้น ๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เห็นภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประมื่อการแสดงท่าทาง ประกอบ การเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มในภาวะผู้นำ

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้นำได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้รู้เทคนิควิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและภายนอก

Charles และ Wargnier (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่า บทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนา

Santhosh (2013) ได้ให้ความเห็นว่า โมเดล 70:20:10 หรือกรอบในการเรียนรู้และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะสัญญาเช่นเดียวกับการล่อลวง หลายองค์กรที่เจริญรุ่งเรืองในวันนี้ประสบความสำเร็จในการใช้โมเดล 70:20:10 ทดสอบและดำเนินการพัฒนาบุคคลภายในสถานที่ทำงานของพวกเขา โดยองค์กรที่ได้นำวิธีการจากหลักการพัฒนาบุคลากรโมเดล 70-20:10 เช่น SAP, HP, GAP, Sony Ericsson, Home Depot, Dell, Oracle, BAT Bank, BT, ANZ Bank, L'Oreal, Goldman Sachs เป็นต้น

วิทยา วิจิตร (2557) กล่าวว่า 70:20:10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือ การจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วน คือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกัน โดยให้นำหนักเป็น 70:20:10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70:20:10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70:20:10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

1) เนื้อหาในการเรียนรู้แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์ อาจจะต้องให้นำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนพีชกรยานก็ต้องให้นำหนัก การลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจาก หลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้มากกว่า

ดังนั้น เพื่อการได้มาซึ่งองค์ประกอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ดังตาราง 8 มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 8 ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	Anderson และ Anderson (2010)	Dubrin (2010)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542)	จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544)	บุญมี ก่อบุญ (2553)	Charles and Wargnier (2013)	Santhosh (2013)	วิทยา วิจิตร (2557)	ความถี่
1. การฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2. การศึกษาดูงาน/แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3. การฝึกฝนตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
4. การระดมสมอง				✓	✓				2
5. กิจกรรมเกม/นันทนาการ				✓	✓				2
6. การสร้างกลยุทธ์	✓								1
7. การสาธิต				✓	✓				2
8. การแสดงบทบาท				✓	✓				2
9. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป					✓				1
10. การสนทนาเป็นกลุ่ม				✓	✓				2
11. การประชุมเชิงปฏิบัติการ				✓	✓				2
12. การสร้างจิตสำนึก	✓								1
13. บทบาทสมมติ				✓					1

จากตาราง 8 ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความสูงในที่นี่ใช้ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป เป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับหลักการพัฒนาของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ตามรูปแบบ 70:20:10 รูปแบบที่ว่านี้มีลักษณะแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ จุดมุ่งหมายก็คือ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุดโดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาด้วยตนเอง ร้อยละ 70 ได้แก่ การพัฒนาตนเองโดยการใช้ชุดฝึกการเรียนรู้
2. การพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 ได้แก่ การศึกษาดูงาน
3. การพัฒนาด้วยการอบรม ร้อยละ 10 ได้แก่ การฝึกอบรมสัมมนา

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. ข้อมูลสถานศึกษา

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น มีจำนวนทั้งสิ้น 84 โรงเรียน โดยแบ่งตามขนาดของโรงเรียนดังนี้

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 12 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดกลาง 53 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก 13 โรงเรียน

2. ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ข้อมูลผู้บริหารและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.1 ผู้อำนวยการ สพม.ขอนแก่น จำนวน 1 คน

2.2 รอง ผอ. สพม.ขอนแก่น จำนวน 3 คน

2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 84 คน

2.4 ข้าราชการครู จำนวน 3,257 คน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นองค์กรทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งขึ้นตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล โดยแบ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของแต่ละจังหวัดครอบคลุมอำเภอ มีการยึดหยุ่นในการจัดตั้ง ยุบเลิก และบริหารจัดการ ซึ่งเน้นการกำกับดูแล ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสถานศึกษา

ในเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในท้องที่จังหวัดขอนแก่น
มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 84 โรงเรียน จัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษา

1. โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย 8 กลุ่ม
ดังนี้

- 1.1 กลุ่มอำนวยการ
- 1.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 1.3 กลุ่มนโยบายและแผน
- 1.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 1.5 กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
- 1.6 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- 1.7 กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 1.8 กลุ่มส่งเสริมจัดการศึกษาทางไกลฯ

2. วิสัยทัศน์

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นองค์กรชั้นนำในการพัฒนา
คุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

3. พันธกิจ

- 3.1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและ
การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 3.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถ ความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีด
ความสามารถในการแข่งขัน
- 3.3 พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะ
ในศตวรรษที่ 21
- 3.4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทาง
การศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
- 3.5 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
- 3.6 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยึดหลักปรัชญา
ของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals:
SDGs)

3.7 ปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษา
โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

4. เป้าประสงค์

4.1 ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม

4.2 ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ สร้างความสามารถในการแข่งขัน

4.3 ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากลนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4.4 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ได้รับการพัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะวิชาชีพและสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งมีจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

4.5 ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษกลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารได้รับการศึกษาทั่วถึงเท่าเทียมและมีคุณภาพ

4.6 สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีสมรรถนะในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการและการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

5. กรอบภาระงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

5.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

5.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

5.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา

5.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่
การศึกษา

5.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา

5.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม
สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

5.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษา

5.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ
และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

5.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษา

5.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และ
คณะทำงานด้านการศึกษา

5.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ
เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.12 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
หรือที่ได้รับมอบหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาโปรแกรม ได้มีนักวิชาการที่
ทำการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้
งานวิจัยในประเทศ

ศัญฉัตรลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โปรแกรมที่ประกอบด้วย
โครงการ แต่ละโครงการประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ผลงานที่คาดหวังกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้

โดยมีเอกสารประกอบโครงการ ผลการดำเนินงานทำให้ได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบด้วย 3 โครงการ คือ 1) โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) โครงการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง 3) โครงการสร้างเครือข่ายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เมื่อนำไปทดลองใช้ พบว่า 1 ผลการประเมินหลังการทดลองภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกประเภทสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .012 ปฏิภานของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก ความรู้ของผู้ร่วมโปรแกรมอยู่ในระดับมาก การนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการบริหารงานนโยบายและแผน อยู่ในระดับมาก การพัฒนาแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาโรงเรียน Balance Score Card เป็นนวัตกรรม 3 การเปลี่ยนแปลงทางงานนโยบายและแผนอยู่ในระดับมากความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และ 4) ครุมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

พิชิต โภพล (2559) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัย มี 3 ระยะประกอบด้วย ระยะที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบ และระยะที่ 3 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสอบถามผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 630 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 6 องค์ประกอบหลัก 21 องค์ประกอบย่อย 109 ตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร มี 4 องค์ประกอบย่อย 25 ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการคิดในระดับสูง มี 3 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มี 2 องค์ประกอบย่อย 11 ตัวบ่งชี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 5 องค์ประกอบย่อย 30 ตัวบ่งชี้ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ และด้านประสิทธิผลของโรงเรียน มี 4 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้

2. โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาหลักการ คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 4) เพื่อประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักการ คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 16 องค์ประกอบย่อยและ 75 ตัวบ่งชี้
2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยลำดับแรกมี 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนลำดับต่อมา คือ ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ
 - 3.1 หลักการของโปรแกรม
 - 3.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
 - 3.3 เนื้อหาสาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่
 - โมดูล 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - โมดูล 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - โมดูล 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 3.4 กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น
 - ส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน

3.5 การวัดและประเมินผลโปรแกรม ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน

180 ชั่วโมง

4. ผลการประเมินจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้

4.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคะแนนความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน

4.2 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนและครู มีผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาระยะติดตามผลมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงกว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา

4.3 ผลการประเมินระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

วรรณฤดี มณฑลจรัส และอนุสรรา สุวรรณวงศ์ (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนพระราชรัฐ กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนพระราชรัฐ กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นต้นแบบด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีอาชีพ ด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีอัตลักษณ์ และด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนพระราชรัฐ กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ประการ ได้แก่ (1) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการกำหนดกลยุทธ์ (2) การเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้วยกระบวนการ Benchmarking และ (3) การวิพากษ์กลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ และ 2. แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ประการ ได้แก่ (1) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (2) การพัฒนาบทบาทของบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง และ (3) การศึกษาดูงานในโรงเรียนที่มีผลการ

ปฏิบัติงานเป็นเลิศ การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนประชารัฐต่อไป

จรรยาธน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

- 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
- 2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ
- 3) เพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
2. ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีระดับมากที่สุด 1 องค์ประกอบ คือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ระดับมาก 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ใช้วิธีการฝึกอบรม โดยการบรรยาย กรณีศึกษาการประชุมแบบระดมสมอง
4. หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 หน่วยการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม 19 ชั่วโมง
5. ผลการประเมินจากการนำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ธีระยุทธ คงแสงธรรม (2562) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้าง โอกาสสำหรับอนาคต ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

จอร์จตัน ม่วงนา (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล การบริหารทรัพยากร ในองค์กร สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ คุณภาพโดยทั่วไป ความใส่ใจในงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การลดอัตราการลาออกกลางคัน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 งานวิจัยต่างประเทศ

Johnson และ Scholes (2003) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัย ข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้ว จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจและจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่ การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้ นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กร

Preedy, Glatter และ Wise (2003) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และ การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ โดยการสร้างความสมดุลของ นวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ

- 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร
- 2) การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร
- 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วย ความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

Hartley และ Hinksman (2003) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ : การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคล เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดควรมุ่งให้ความสนใจที่ยุทธศาสตร์ และบริบทขององค์กรเพื่อจะได้ออกแบบ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะที่เป็นทางการ เช่น หลักสูตรฝึกอบรม โปรแกรมการพัฒนา และโปรแกรมการศึกษา และ 2) ลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในส่วนของ การประเมินความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นตัวระบุภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีในแต่ละองค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทักษะหลัก และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งยังควรนำการประเมินผล เช่น การประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ควบคู่กับกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ วิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การประเมินแบบ 360 องศา การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การมีเครือข่าย การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย การไปเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นชั่วคราว การวางแผนผู้สืบทอด การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การพัฒนาองค์กร และการทำงานร่วมกันแบบพันธมิตร ทั้งนี้รูปแบบของภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership model) และตัวแบบคุณลักษณะพิเศษ หรือบารมี (Charismatic model) และเนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการสร้างทุนมนุษย์ และทุนทางสังคม การประเมินผลความคุ้มค่าของการลงทุนในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยนำตัวแบบของ Kirkpatrick ที่แบ่งการประเมินผลออกเป็น 4 ระดับ มาใช้สำหรับผู้นำในภาครัฐ ภาวะผู้นำที่ต้องมีคือ การมีความโปร่งใส และความรับผิดชอบสูง รวมถึงมีภาวะผู้นำทางการเมือง และทักษะทางการเมืองและยังควรให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (Strong leader) โดยมองที่ปัจเจกบุคคลและบุคลิกภาพส่วนตัวเป็นหลัก

Bush และ Glover (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ : หลักฐานและความเชื่อ โดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก โดยการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน เป็นต้น การสนับสนุนและ

การมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม อยากรู้ก็ตีเอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือ เป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนกับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

Mpofu (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทายในการบริหารจัดการโครงการ Parastatals โดยในแอฟริกาใต้ได้พัฒนาบทบาทของ Parastatals ในการกระตุ้นเศรษฐกิจ การเจริญเติบโตและการบริจาคว่างงานและการจัดความยากจนพบว่า ตัวเองมีความคิดริเริ่มจำนวนมากที่กลายเป็นโครงการที่เป็นส่วนหนึ่งของการเริ่มเหล่านี้ โครงการที่แตกต่างกันตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ การลงทุน Parastatals เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในการบัญชีสำหรับเงินของผู้เสียภาษี วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เห็นว่า โครงการที่ดำเนินการสามารถเพิ่มมูลค่าหากมีการเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการเชื่อมโยงนี้สามารถสร้างขึ้นโดยมีการก่อให้เกิดประโยชน์ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดควรจะมีกระบวนการในการวัดประสิทธิภาพการทำงานของโครงการที่อยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โครงการครั้งวิทยานิพนธ์ที่จะดำเนินการนอกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะไม่ทำงานได้ โดยไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนของการใช้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการวัด ความสำเร็จของโครงการค่าใช้จ่ายใน Parastatals จะยังคงแปลกสำหรับผลในสิ่งที่อาจนำไปสู่ปัญหาพระราชบัญญัติบริหารการคลังโต้แย้งในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เช่นเดียวกับแนวคิดทางทฤษฎีของมันก็คือ การขาดยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำที่มีผลในความท้าทายที่เผชิญหน้า Parastatals เกี่ยวกับการขยายตัวของเงินทุนที่มี และโครงการขนาดเล็กที่จะดำเนินการได้โดยไม่ต้องเชื่อมโยงไปยังวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ Aggravating สถานการณ์เช่นนี้เป็นความจงรักภักดีของคนตาบอดกับกรอบโครงการบริหารจัดการองค์ความรู้ใช้โดย Parastatals ในการดำเนินโครงการยังมีกรอบช่องว่างเกี่ยวกับพื้นที่ความรู้ของความเป็นผู้นำและการจัดการ การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาของวิทยานิพนธ์จะผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการออกมาในสอง Parastatals คือ Eskom และ Transnet การสัมภาษณ์ที่ได้รับการดำเนินการกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีส่วนร่วมในโครงการตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปที่โครงการ ผู้ดูแลระบบ การวิจัยได้ทำเพื่อประเมินว่าโครงการที่ดำเนินการใน Parastatals ทำเนียบสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของการเชื่อมโยงระหว่างโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานอยู่บนสมมติฐานที่ว่า องค์ประกอบความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เมื่อมีความชำนาญ โดยเป็นผู้นำการดำเนินการต้องใช้หลักฐานของมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจผ่าน เชื่อมโยงไปยังวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะเป็นพื้นฐานสำหรับการดำเนินโครงการ ผลการวิจัยพบโครงสร้างองค์กรที่มีความแข็งและระบบราชการเป็นบรรทัดฐาน โครงการบริหารจัดการองค์ความรู้รอบที่ได้รับการรับรองเป็นไม่เพียงพอ ผลการวิจัยพบว่า โครงการส่วนใหญ่ที่ไม่ได้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และว่ามีความยากจนเชิงกลยุทธ์

ผู้นำในทุกระดับ ในมุมมองนี้มีความจำเป็นที่จะได้รับความเป็นผู้หน้าที่เหมาะสมและมีกระบวนการที่เข้มงวดของการสร้างความมั่นใจว่า โครงการที่เป็นโครงการที่มีความจริงที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

Phipps และ Burbach (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร: โอกาสสำหรับวิจัย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ขอบเขตการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือการศึกษาผู้นำระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรยังไม่ขยายผลในวงกว้างไปยังภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร การวิจัยก่อนหน้านี้ด้านภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรแสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาใช้ได้ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อย่างไรก็ตามการใช้สิทธิของภาวะผู้นำในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไรอาจแตกต่างจากภาคส่วนที่แสวงหาผลกำไร โดยจากเอกสารงานวิจัยของทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้ข้อเสนอแนะที่สามารถอธิบายวิธีการที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีส่วนช่วยในประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ข้อเสนอที่พัฒนาจะอธิบายถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเกี่ยวกับความสามารถทางเรียนรู้ ความสามารถสำหรับการเปลี่ยนแปลง ภูมิปัญญาในการบริหารจัดการบริบทขององค์กรนวัตกรรมองค์กรและวิถีทางภารกิจ

Honeycutt (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การตรวจสอบผลกระทบด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่สามารถให้ความช่วยเหลือผู้นำในการสนับสนุนนวัตกรรมมีวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพการวิเคราะห์ผลการวิจัย จากการศึกษาครั้งนี้ระบุว่า การปฏิบัติของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีความยั่งยืนเหมือนกับการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ระบุไว้ในเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติของภาวะผู้นำได้เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีความยั่งยืนทั้ง 3 โรงเรียน พบว่าไม่มีโรงเรียนใดมีการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่โดดเด่นเหมือนกันเลย โดยมีทรัพยากรการพัฒนาอาชีพและการตัดสินใจร่วมกันที่ปรากฏในโรงเรียนที่มีความยั่งยืนทั้ง 3 โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ในโรงเรียน

พหุ ประถมศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Research Mix method) โดยผู้วิจัยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

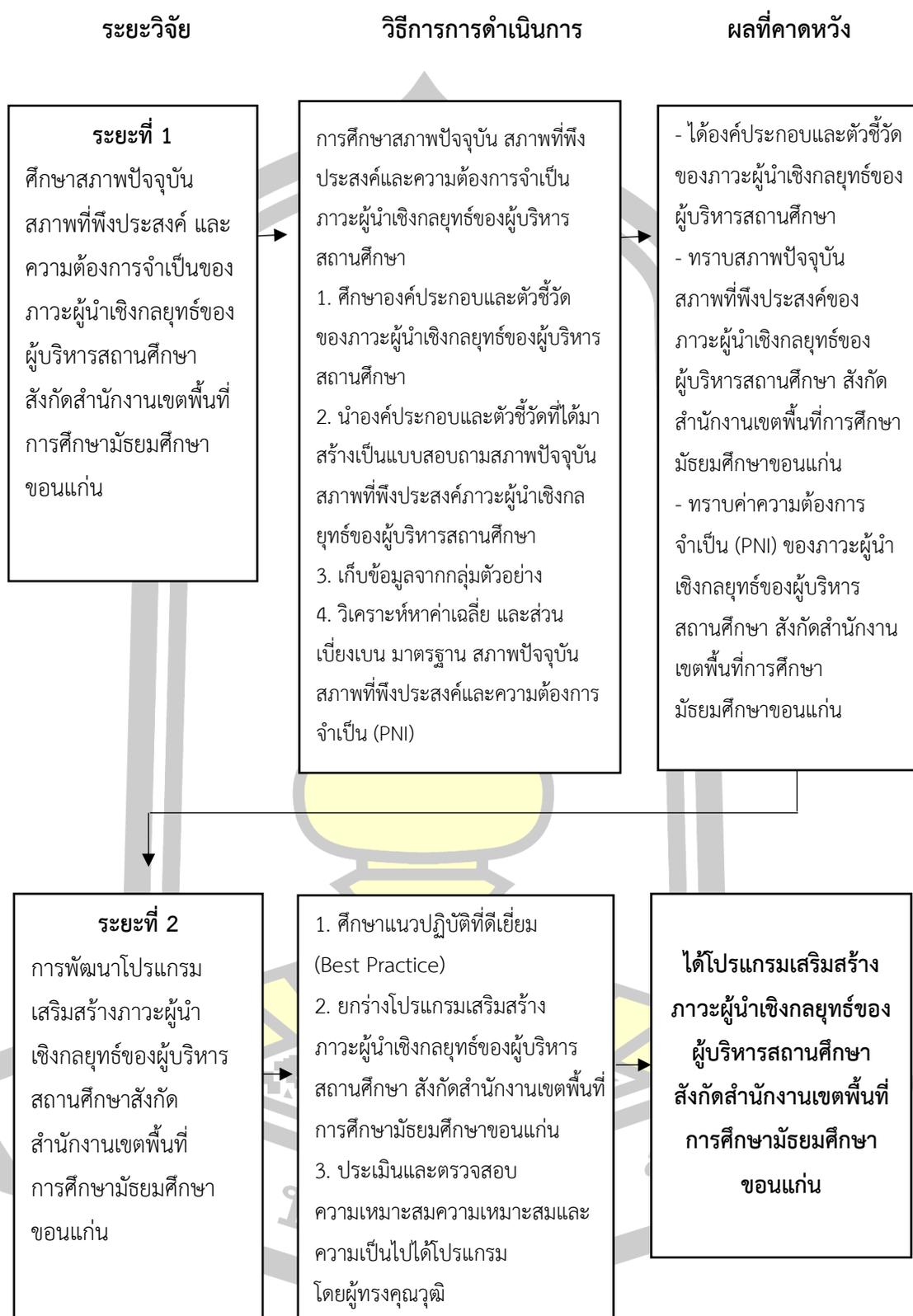
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนผังภาพประกอบ 3



พหุณุ ปณฺ สกโตะ สีเว



ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย วิธีการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา

เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษานำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1.5 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1.7 นำข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยการคำนวณ PNI modified เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

2. แหล่งข้อมูล

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้แก่ ผู้อำนวยการ 84 คน รองผู้อำนวยการ 90 คน รวม 174 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 123 คน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 123 คน

2.2.2 สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.2.3. คำนวณหากกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหาร	
	ขนาดประชากร (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	37	26
โรงเรียนขนาดใหญ่	18	13
โรงเรียนขนาดกลาง	106	75
โรงเรียนขนาดเล็ก	13	9
รวม	174	123

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type)

5 ระดับ เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type)

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากการศึกษาในระยยะที่ 1 ตอนที่ 1 (องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา) มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมของข้อคำถามและให้คำแนะนำ แล้วปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

3.2.4 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข

1) ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1.1) อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา หรือสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

1.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษาหรือสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน

2) ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ได้แก่

2.1) ดร.ชาญวิทย์ ชุมศรี ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา

2.2) ดร.นิภัฏชลา ลั่นเหลือ ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโคกสีพิทยาสรรพ์ จังหวัดขอนแก่น วุฒิการศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) การบริหารการศึกษา

2.3) ดร.ไพวัล ไชยทองศรี ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านไผ่พิทยาคม จังหวัดขอนแก่น วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) การบริหารจัดการการศึกษา

2.4) ดร.โกศล ภูศรี ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา

2.5). ดร.ราตรี เลิศหัวทอง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองสังข์วิทยายน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ วุฒิปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและ พัฒนาการศึกษาศึกษา

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณาหาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล โดยพิจารณาและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาตั้งแต่ 0.80–1.00 ขึ้นไป จำนวน 48 ข้อ

3.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่ม ตัวอย่าง

3.2.7 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ของแบบสอบถาม คัดเลือกข้อคำถามที่ค่าอำนาจ จำแนกเท่ากับ 0.2 ขึ้นไป ได้ข้อคำถาม จำนวน 42 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.966 และสภาพที่พึงประสงค์ 0.958

3.2.8 จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยขอส่งหนังสือไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ด้วยแบบสอบถามออนไลน์

5. การจัดกระทำข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์การตรวจให้คะแนน

แบบสอบถามตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ต่อไปนี้

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ คะแนน

ระดับมากที่สุด 5

ระดับมาก 4

ระดับปานกลาง 3

ระดับน้อย 2

ระดับน้อยที่สุด 1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละ

5.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยมีการแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
3.51–4.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก
2.51–3.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
1.51–2.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย
1.00–1.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

5.3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาจากผลการประเมินในด้านสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์

5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยคำนวณจากสูตร PNI modified เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1.1 ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC : Index of Item –Objective Congruence) คำนวณค่าได้จาก

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC เป็นดัชนีความสอดคล้อง

R เป็นคะแนนระดับความสอดคล้องที่ผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ เป็นผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

n เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องในแต่ละข้อนั้น

6.1.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ดังนี้ (สมบัติท้ายเรือคำ, 2551) ดังนี้ โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient; α) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t} \right)$$

เมื่อ α	คือ	สัมประสิทธิ์แอลฟา
K	คือ	จำนวนข้อคำถาม
$\sum s_i^2$	คือ	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
s_t	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบรัค (Cronbachs alpha coefficient; α) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบรัค ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า .9	ดีมาก
มากกว่า .8	ดี
มากกว่า .7	พอใช้
มากกว่า .6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า .5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ .5	ไม่สามารถรับได้

6.1.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I-D}{D}$$

เมื่อ I = สภาพที่พึงประสงค์
D = สภาพปัจจุบัน

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.2.1 ค่าเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$

- เมื่อ \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ย
 $\sum x$ คือ ผลรวม
 x คือ จำนวน
 N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

6.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

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

- เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 x คือ ข้อมูล (1,2,3,...n)
 n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

พหุบัน ปณ กิโต ชีเว

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ตอนที่ 1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) โดยดำเนินการดังนี้ คัดเลือก
ผู้อำนวยการที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ด้านบริหารจัดการหรือมีผลงานดีเด่น
เป็นที่ประจักษ์

1.2 จัดทำและสร้างแบบสัมภาษณ์

1.3 จัดกิจกรรมการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ขอนแก่น จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และผลการวิเคราะห์
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์โดยวิธีการเลือกแบบ
เจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

1. นายศรวิชญ์ ฤทธิมนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสวนกวางวิทยานุกูล
2. นางเบญจมาศ แก้ววิศิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแฮดศึกษา
3. นายบุญเหลือ ทองอ่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนพล

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม
(Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์
แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ
คุณวุฒิสถิต สถานะการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาและข้อคำถามในการสัมภาษณ์

3.2.2 นำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงบุคคลที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้ถึงวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analytics)

ตอนที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยพิจารณาจำนวนเวลาในการพัฒนาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

1.3 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป ได้แก่

1. นายบุญเหลือ ทองอ่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนพล
2. นางเบญจมาศ แก้ววิศิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแฮดศึกษา
3. นายศรวิษฐ์ ฤทธิมนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสวนกวางวิทยานุกูล
4. นายสัญญา ประชากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขามพิทยาคม
5. นายวัชระ คงแสนคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงใหญ่พิทยาคม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 พิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยมีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยกำหนดเกณฑ์เป็น ระดับคะแนน ดังนี้

- | ระดับคะแนน | ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ |
|------------|-----------------------------------|
| 5 | ระดับมากที่สุด |
| 4 | ระดับมาก |
| 3 | ระดับปานกลาง |
| 2 | ระดับน้อย |
| 1 | ระดับน้อยที่สุด |

3.2 การสร้างเครื่องมือและการคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและ
หาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ องค์ประกอบโปรแกรม
ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ส่วนที่ 1 หลักการ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ส่วนที่ 3 เนื้อหา
กิจกรรม ส่วนที่ 4 วิธีการดำเนินการและส่วนที่ 5 การประเมินผล นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุม
ทุกประเด็น

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ขอนแก่น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความชัดเจนของ
ข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
(Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence)

3.2.5 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือใน
การเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และแบบประเมินให้กับ
ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและติดต่อรับแบบประเมินด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

5.1.2 วิเคราะห์ผลการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
4.51-5.00	ระดับ มากที่สุด
3.51-4.50	ระดับ มาก
2.51-3.50	ระดับ ปานกลาง
1.51-2.50	ระดับ น้อย
1.00-1.50	ระดับ น้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.1.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของคะแนน

$$\text{ค่าเฉลี่ย } \bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ คือ ผลรวม

X คือ จำนวน

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

6.1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

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

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X คือ ข้อมูล (1,2,3,...n)

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน สภาพปัจจุบัน
I	แทน สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาขอนแก่น

1.1 ผลการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา และดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผ่านตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้มาซึ่งองค์ประกอบ
และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏผล ดังตาราง 10 ดังนี้

ตาราง 10 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
	1.2 กำหนดกลยุทธ์
	1.3 การรู้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร
2. การคิดเชิงกลยุทธ์	2.1 มีจินตนาการ
	2.2 ความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ
	2.3 การใช้ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่หลากหลาย
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.1 การวางแผนกลยุทธ์
	3.2 การจัดการองค์กร
	3.3 การนำแผนงานไปปฏิบัติ
	3.4 การควบคุมแผนงาน

จากตาราง 10 พบว่า การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปรากฏดังตาราง 11 ดังนี้

ตาราง 11 แสดงความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเบื้องต้น	N = 123	
	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	78	63.41
1) หญิง	45	36.59
2. ประสบการณ์การทำงาน		
1) ต่ำกว่า 5 ปี		
2) 5 – 10 ปี	13	10.70
3) 11 – 15 ปี	25	20.32
4) 16 – 20 ปี	38	30.89
5) 21 – 25 ปี	29	23.58
6) 25 ปี ขึ้นไป	18	14.63
3. ระดับการศึกษา		
1) ปริญญาตรี		
2) ปริญญาโท	103	83.73
3) ปริญญาเอก	20	16.26
4. ขนาดของสถานศึกษา		
1) ขนาดเล็ก	9	7.32
2) ขนาดกลาง	75	60.97
3) ขนาดใหญ่	13	10.57
4) ขนาดใหญ่พิเศษ	26	21.14

จากตาราง 11 พบว่า สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 123 คน โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ที่สังกัด จำนวน 4 ขนาด ตามลำดับดังนี้ สังกัดสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.32 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 60.97 สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.57 และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 21.14 ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนแรก โดยรวมทั้ง 3 ด้าน

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	3.33	0.51	ปานกลาง	4.56	0.56	มากที่สุด
2. การคิดเชิงกลยุทธ์	3.23	0.55	ปานกลาง	4.55	0.55	มากที่สุด
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.27	0.52	ปานกลาง	4.60	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	3.27	0.53	ปานกลาง	4.57	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ
เสริมสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

ด้านการกำหนดทิศทาง ขององค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1. มีกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายสอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็นขององค์กร	3.54	0.54	มาก	4.63	0.48	มากที่สุด
2. มีกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ของ สพฐ.	3.50	0.50	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด
3. ให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร	3.28	0.57	ปานกลาง	4.47	0.68	มาก
4. มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ทุกระยะ 3 ปี หรือ 5 ปีและ ปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้ ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน	3.23	0.45	ปานกลาง	4.56	0.49	มากที่สุด
5. มีการกำหนดกลยุทธ์ หรือ หลักการหรือวิธีคิดในการ บริหารงานขององค์กรโดยใช้ ฐานข้อมูล	3.12	0.49	ปานกลาง	4.63	0.56	มากที่สุด
6. มีการนำข้อมูลจากรายงาน ประจำปีของหน่วยงานมา กำหนดกลยุทธ์	3.42	0.49	ปานกลาง	4.49	0.50	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านการกำหนดทิศทางของ องค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
7. มีการนำความรู้และข้อมูลใน ชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์	3.30	0.46	ปานกลาง	4.47	0.64	มาก
8. มีความสามารถแสวงหา ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และ แนวคิดใหม่ มาปรับปรุงพัฒนา งานในองค์กร	3.28	0.45	ปานกลาง	4.60	0.60	มากที่สุด
9. มีความสามารถวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและ ภายในที่มีผลกระทบต่อ หน่วยงาน	3.28	0.47	ปานกลาง	4.63	0.55	มากที่สุด
10. มีความสามารถในการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาได้	3.41	0.49	ปานกลาง	4.59	0.49	มากที่สุด
11. นำผลการดำเนินงานที่ผ่าน มาวิเคราะห์ข้อบกพร่องเพื่อ กำหนดแนวทางแก้ไขและ พัฒนาที่มุ่งสู่นาคตร่วมกัน	3.34	0.47	ปานกลาง	4.50	0.61	มาก
12. มีความสามารถในการ คาดการณ์สถานการณ์ได้และ เสนอต่อบุคลากรเพื่อนำสู่ การพัฒนางาน	3.20	0.47	ปานกลาง	4.48	0.50	มาก
โดยรวม	3.32	0.51	ปานกลาง	4.56	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. มีกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นขององค์กร ($\bar{X} = 3.54$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 5. มีการกำหนดกลยุทธ์ หรือหลักการหรือวิธีคิดในการบริหารงานขององค์กรโดยใช้ฐานข้อมูล ($\bar{X} = 3.12$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 2. มีกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ สพฐ. ($\bar{X} = 4.72$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3. ให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.47$)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.33	0.47	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด
2. เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน	3.32	0.46	ปานกลาง	4.41	0.57	มาก
3. สามารถสร้างและเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้	3.20	0.61	ปานกลาง	4.58	0.54	มากที่สุด
4. มีเป้าหมายในการทำงาน	3.22	0.42	ปานกลาง	4.42	0.50	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน	3.22	0.64	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด
6. มีการทบทวนแผนงานและปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในสถานการณ์ปัจจุบัน	3.23	0.57	ปานกลาง	4.67	0.55	มากที่สุด
7. มีความสามารถในการคิดขั้นสูง มีการแก้ปัญหาเร่งด่วนอย่างทันท่วงที	3.17	0.53	ปานกลาง	4.54	0.53	มากที่สุด
8. มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น	3.17	0.53	ปานกลาง	4.65	0.49	มากที่สุด
9. สามารถระดมทรัพยากรทางการบริหาร เช่น ความคิด แรงงาน ทรัพย์สิน สนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชน	3.15	0.54	ปานกลาง	4.56	0.59	มากที่สุด
10. มีการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการใหม่ ๆ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ	3.24	0.57	ปานกลาง	4.35	0.61	มาก
11. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ เป็นระบบ รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาดำเนินงาน	3.10	0.57	ปานกลาง	4.57	0.60	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
12. มีการดำเนินงานในเชิงรุก และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม และการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน	3.39	0.58	ปานกลาง	4.60	0.57	มากที่สุด
โดยรวม	3.23	0.55	ปานกลาง	4.55	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 12. มีการดำเนินงานในเชิงรุก และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเกิดความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน ($\bar{X} = 3.39$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 7. มีความสามารถในการคิดขั้นสูง มีการแก้ปัญหาเร่งด่วนอย่างทันท่วงที ($\bar{X} = 3.06$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 6. มีการทบทวนแผนงานและปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.67$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 2. เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน และข้อที่ 10. มีการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการใหม่ ๆ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.35$)

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการจัดทำโครงการและแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	3.36	0.50	ปานกลาง	4.71	0.45	มากที่สุด
2. มีการวางแผนงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ	3.34	0.49	ปานกลาง	4.69	0.46	มากที่สุด
3. แผนงานมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.20	0.53	ปานกลาง	4.68	0.48	มากที่สุด
4. มีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	3.19	0.56	ปานกลาง	4.50	0.57	มากที่สุด
5. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.20	0.51	ปานกลาง	4.59	0.55	มากที่สุด
6. มีการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ตามความสามารถและศักยภาพของบุคลากร	3.44	0.49	ปานกลาง	4.52	0.56	มากที่สุด
7. มีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนระหว่างบุคลากรเพื่อนำสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน	3.24	0.43	ปานกลาง	4.59	0.49	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
8. มีการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ คຸ້ມคຳ คຸ້ມທຸນ และพร้อมใช้งาน	3.18	0.52	ปานกลาง	4.53	0.50	มากที่สุด
9. สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสได้ศึกษาอบรมตามความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง	3.23	0.47	ปานกลาง	4.56	0.49	มากที่สุด
10. มีการสื่อสารอธิบายวัตถุประสงค์และแผนงานโครงการให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบ	3.25	0.47	ปานกลาง	4.55	0.49	มากที่สุด
11. มีการจัดทำหนังสือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่แก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน	3.21	0.62	ปานกลาง	4.51	0.50	มากที่สุด
12. ให้คำแนะนำ คำปรึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงาน	3.20	0.52	ปานกลาง	4.59	0.49	มากที่สุด
13. มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า	3.24	0.42	ปานกลาง	4.59	0.49	มากที่สุด
14. ใช้วิธีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.24	0.50	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด
15. มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.31	0.58	ปานกลาง	4.56	0.49	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
16. มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด	3.37	0.51	ปานกลาง	4.69	0.46	มากที่สุด
17. มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	3.25	0.62	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด
18. มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน การทบทวนและปรับมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน	3.40	0.53	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด
โดยรวม	3.27	0.52	ปานกลาง	4.60	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 6. มีการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ตามความสามารถและศักยภาพของบุคลากร ($\bar{X} = 3.44$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 8. มีการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ คຸ້ມຄ່າ คຸ້ມທຸນ และพร้อมใช้งาน ($\bar{X} = 3.18$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. มีการจัดทำโครงการและแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.71$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 4. มีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.50$)

1.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	3.33	4.56	0.369	3
2. การคิดเชิงกลยุทธ์	3.23	4.55	0.408	1
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.27	4.60	0.406	2
โดยรวม	3.27	4.57	0.394	

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ค่า $D = 3.27$, ค่า $I = 4.57$ และ ค่า $PNI = 0.394$ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการกำหนดทิศทางขององค์กร ตามลำดับ

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านกำหนดทิศทางขององค์กร

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. มีกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นขององค์กร	3.54	4.63	0.307	12
2. มีกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ สพฐ.	3.50	4.72	0.348	9
3. ให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร	3.28	4.47	0.362	7
4. มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ทุกระยะ 3 ปี หรือ 5 ปีและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน	3.23	4.56	0.412	2
5. มีการกำหนดกลยุทธ์ หรือหลักการหรือวิธีคิดในการบริหารงานขององค์กรโดยใช้ฐานข้อมูล	3.12	4.63	0.483	1
6. มีการนำข้อมูลจากรายงานประจำปีของหน่วยงานมากำหนดกลยุทธ์	3.42	4.49	0.312	11
7. มีการนำความรู้และข้อมูลในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์	3.30	4.47	0.354	8
8. มีความสามารถแสวงหาข้อมูล ข่าวสารความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงพัฒนางานในองค์กร	3.28	4.60	0.402	4

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
9. มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน	3.28	4.63	0.411	3
10. มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้	3.41	4.59	0.393	6
11. นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ข้อบกพร่องเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่อนาคตร่วมกัน	3.34	4.50	0.347	10
12. มีความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ได้และเสนอต่อบุคลากรเพื่อนำสู่การพัฒนางาน	3.20	4.48	0.400	5

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อ 5. มีการกำหนดกลยุทธ์ หรือหลักการหรือวิธีคิดในการบริหารงานขององค์กรโดยใช้ฐานข้อมูล (PNI = 0.483) ข้อ 4. มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ทุกระยะ 3 ปี หรือ 5 ปีและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน (PNI = 0.412) และข้อ 9. มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน (PNI = 0.411) ตามลำดับ

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.33	4.63	0.433	6
2. เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน	3.32	4.41	0.328	12
3. สามารถสร้างและเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้	3.20	4.58	0.431	8
4. มีเป้าหมายในการทำงาน	3.22	4.42	0.372	9
5. ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน	3.22	4.63	0.437	5
6. มีการทบทวนแผนงานและปรับปรุง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในสถานการณ์ปัจจุบัน	3.23	4.67	0.445	4
7. มีความสามารถในการคิดขั้นสูง มีการแก้ปัญหาเร่งด่วนอย่างทันท่วงที	3.17	4.54	0.432	7
8. มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น	3.17	4.65	0.466	2
9. สามารถระดมทรัพยากรทางการบริหาร เช่น ความคิด แรงงาน ทรัพย์สิน สนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชน	3.15	4.56	0.447	3
10. มีการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการใหม่ ๆ รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ	3.24	4.35	0.342	11

ตาราง 18 (ต่อ)

ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
11. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ เป็นระบบ รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาดำเนินงาน	3.10	4.57	0.474	1
12. มีการดำเนินงานในเชิงรุกและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม และการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน	3.39	4.60	0.356	10

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อ 11. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ เป็นระบบ รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาดำเนินงาน (PNI = 0.474) ข้อ 8. มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น (PNI = 0.466) และข้อ 9. สามารถระดมทรัพยากรทางการบริหาร เช่น ความคิด แรงงาน ทรัพย์สิน สนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชน (PNI = 0.447) ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1. มีการจัดทำโครงการและแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	3.36	4.71	0.401	13
2. มีการวางแผนงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ	3.34	4.69	0.404	11

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
3. แผนงานมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.20	4.68	0.462	1
4. มีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	3.19	4.50	0.410	10
5. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.20	4.59	0.434	2
6. มีการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ตามความสามารถและศักยภาพของบุคลากร	3.44	4.52	0.313	18
7. มีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนระหว่างบุคลากรเพื่อนำสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน	3.24	4.59	0.416	8
8. มีการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ คุ่มค่า คุ่มทุน และพร้อมใช้งาน	3.18	4.53	0.424	7
9. สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสได้ศึกษาอบรมตามความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง	3.23	4.56	0.411	9
10. มีการสื่อสารอธิบายวัตถุประสงค์และแผนงาน โครงการให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบ	3.25	4.55	0.400	14
11. มีการจัดทำหนังสือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่แก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน	3.21	4.51	0.404	12
12. ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ให้กับผู้ปฏิบัติงาน	3.20	4.59	0.434	3

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
13. มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและ ดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า	3.24	4.59	0.416	6
14. ใช้วิธีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน	3.24	4.63	0.429	4
15. มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย	3.31	4.56	0.377	16
16. มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบ กับมาตรฐานที่กำหนด	3.37	4.69	0.391	15
17. มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างเป็นระบบและโปร่งใส สามารถ ตรวจสอบได้	3.25	4.63	0.424	5
18. มีการรายงานผลการดำเนินงานตาม แผนงาน การทบทวนและปรับมาตรฐาน การปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ หน่วยงาน	3.40	4.67	0.373	17

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการนำกลยุทธ์
ไปปฏิบัติ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อ 3. แผนงานมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน
ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (PNI = 0.462) ข้อ 5. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร (PNI = 0.434) และข้อ 12. ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ให้กับ
ผู้ปฏิบัติงาน (PNI = 0.434) ตามลำดับ

โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยสรุปแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการกำหนดกลยุทธ์หรือหลักการหรือวิธีคิดในการบริหารงานขององค์กรโดยใช้ฐานข้อมูล มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ทุกระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน

2. ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ เป็นระบบ รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาดำเนินงาน มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และสามารถระดมทรัพยากรทางการบริหาร เช่น ความคิด แรงงาน ทรัพย์สิน สนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชน

3. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการแผนงานมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรของผู้ปฏิบัติงาน

ตาราง 20 จำนวนความถี่และร้อยละ วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	กลุ่มตัวอย่าง (N = 123)		ลำดับวิธีการเสริมสร้าง
	ความถี่	ร้อยละ	
1. การฝึกอบรม	49	39.84	3
2. การศึกษาดูงาน	64	52.03	2
3. การฝึกฝนตนเอง	73	59.35	1
4. การประชุมสัมมนา	32	26.01	4
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	27	21.95	5

จากตาราง 20 พบว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เรียงลำดับที่กลุ่มตัวอย่างได้ทำการตอบแบบสอบถามที่คิดว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไปยั้งน้อยที่สุด ได้แก่ 1) การฝึกฝนตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม 4) การประชุมสัมมนา และ 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการตามลำดับ

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระยะที่ 1 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น และศึกษาการศึกษาข้อมูลในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการเป็นผู้นำ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผล ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์กร

“...ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการกำหนดทิศทางใหม่สำหรับองค์การสร้างและส่งเสริมกลยุทธ์ในเชิงบวก ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและหน่วยงานอื่น ๆ และคงไว้ซึ่งส่วนที่ดีด้านการปฏิบัติในปัจจุบันและมีการวางแผนพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ให้ประสบความสำเร็จและนำผลเสนอผลของการปฏิบัติงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤษภาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำในทุก ๆ ด้าน ต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล ให้เห็นถึงภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต โดยต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ดำเนินการตามแผนที่กำหนด และสามารถเผยแพร่ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤษภาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกำหนดทิศทางองค์กร ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลให้เห็นถึงภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต มีความสามารถ

ในการสร้างกลยุทธ์ มีความสามารถในการวางแผนการบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้ประสบความสำเร็จ

2. การคิดเชิงกลยุทธ์

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม ตลอดจนการนำเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาททั้งในด้านการวางแผนกระบวนการทำงานหรือการยกระดับศักยภาพองค์กร และต้องมีความสามารถในคิดนวัตกรรมด้านการบริหาร เหมือนพญาแสดโมเดล เป็นโมเดลการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีมุมมองความคิดที่แตกต่าง กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน มีวิธีการและนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสวงหาความเป็นเลิศแก่องค์กร และมีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤษภาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารการศึกษาต้องมีพฤติกรรมมองการณ์ไกล จากบริบทของโรงเรียนในปัจจุบันไปถึงอนาคต มีการกำหนดกลยุทธ์เชิงอนาคตที่ชัดเจน สร้างกลยุทธ์ขององค์กรที่จำเป็น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการเสริมสร้างผู้บริหารให้มีการพัฒนาตนเองให้มีความเหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤษภาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ดังนี้
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม ตลอดจนการนำเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาททั้งในด้านการวางแผนกระบวนการทำงานหรือการยกระดับศักยภาพองค์กร สร้างกลยุทธ์ขององค์กรที่จำเป็นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน มีวิธีการและนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล และมีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาได้จริง โดยกำหนดในแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีการจัดการะงานของบุคคลในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถ จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในบริบทของตนเอง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ถ้าการวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดี ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 11 พฤษภาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการส่งเสริมให้ผู้รับผิดชอบได้ทำการกำหนดแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ต้องทำการตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนถึงเตรียมพร้อมในการที่จะต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 12 พฤษภาคม 2566 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างต้องสามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยกำหนดในแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และมีความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีการจัดการะงานของบุคคลในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถ พร้อมทั้งตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่นผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ผลการศึกษามาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในระยะที่ 1 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยค่าความต้องการ

จำเป็นที่ได้มีค่าไม่ต่างกันมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียงลำดับความสำคัญของหัวข้อโปรแกรมจากกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการเป็นผู้นำ จำนวน 3 ตัวอย่างนำมาใช้มาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมและกำหนดกรอบโครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การกำหนดทิศทางองค์กร Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ และ Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.1.1 หลักการ

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในบริบทของการบริหารจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ท่ามกลางยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา และเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างมากและจากสถานการณ์ในปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทย จากการรายงานผลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับคุณภาพการศึกษาไทยที่ยังไม่มีประสิทธิภาพในหลาย ๆ ด้าน ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ ปัจจัยที่สำคัญที่จะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็คือ คุณภาพการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการศึกษา ไว้ว่า คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ประชากรทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐาน ผู้เรียนทุกคนได้รับการบริการการศึกษาอย่างเท่าเทียม ระบบการศึกษามีคุณภาพสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มศักยภาพ ระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนับว่าเป็นภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญในยุคปฏิรูปการศึกษา โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างมนุษย์สัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมวางแผน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ปฏิรูปโรงเรียนเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความทันสมัย เป็นผู้สนับสนุน และ เป็นผู้นำนวัตกรรม เข้ามาสู่

สถานศึกษาและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ก่อให้เกิดสภาพที่เอื้อต่อการทำงานของครู ช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานของครู ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในที่สุด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถของบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงาน เป็นอย่างยิ่ง การจัดการถึงแม้จะไม่เรียบร้อย ถูกต้อง ก็อาจได้รับผลงานสูง หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นผู้นำในการดำเนินงานของคณะบุคคลทั้งในและนอกสถานศึกษา และเป็นตัวบ่งชี้ทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถและมีวิสัยทัศน์ การดำเนินงานก็จะไปในแนวทางที่มุ่งหวังไว้

2.1.2 วัตถุประสงค์/เป้าหมายของโปรแกรม

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการกำหนดทิศทางการจัดการ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
- 3) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 เนื้อหากิจกรรม

เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย 3 Module ดังนี้

1. Module 1 การกำหนดทิศทางการ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็น การมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัวพัฒนาตนเองและ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

1.2 การสร้างกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ

2. Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงจากเดิม และสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นปกติอย่างสม่ำเสมอ ไปสู่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการบริหารจัดการ และการเรียนรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

2.1 การคิดเชิงสร้างสรรค์

2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน

2.3 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

3. Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นความรู้

ความเข้าใจ ความสามารถในการจัดทำโครงการและแผนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากร เพื่อนำสู่องค์การแห่งการและสามารถนำเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่นั้นไปใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.1 ความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจโครงการและแผนงาน

3.2 ความสามารถด้านกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและดำเนินงาน

3.3 ความสามารถด้านแผนงานเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร

2.1.4 วิธีการดำเนินการ

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนา ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเอง 2) การพัฒนาผ่านบุคคลอื่น 3) การพัฒนาด้วยการอบรม

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

ตาราง 21 วิธีดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
1.การกำหนด ทิศทางองค์การ	- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่องการ เป็นผู้นำเชิงกล ยุทธ์ (Strategic Leadership) เรียนรู้เกี่ยวกับ ทักษะภาวะผู้นำ ที่จำเป็นในยุค เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะที่ผู้นำ จำเป็นต้องมีเพื่อ การนำองค์การ อย่างมี ประสิทธิภาพ พร้อมกรณีศึกษา และกรณีตัวอย่าง ของในประเทศ และต่างประเทศ	7 ชั่วโมง	- เข้าทำแบบ ทดสอบก่อนเรียน กิจกรรมในบทเรียน - ศึกษาจากสื่อ วีดิทัศน์การอบรม - สรุบบทเรียนเพื่อ สร้างแรงจูงใจในการ ส่งเสริมภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	- ประเมินตนเอง ก่อนและหลัง การพัฒนา - ประเมินการทำ กิจกรรมตามที่ กำหนด - ประเมินความ สนใจและตั้งใจ ในการศึกษาด้วย ตนเอง - ประเมิน ซักถามและ การให้ข้อคิดเห็น - ประเมิน ความพึงพอใจ ของผู้เข้าร่วม การพัฒนา

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	- ศึกษาบทเรียน เรื่อง หลักเกณฑ์ ในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เป็นการศึกษา องค์ประกอบ การวางแผนและ การบริหารเชิง กลยุทธ์	4 ชั่วโมง	- เรียนรู้ผ่าน บทเรียนออนไลน์ ด้วยการอบรม เกี่ยวกับวิสัยทัศน์กับ การพัฒนาความคิด ในเชิงสร้างสรรค์ - ทำแบบทดสอบ หลังเรียนประจำ บทเรียน โดยต้องมี คะแนนรวมทั้งหมด ไม่ต่ำกว่า 70%	
	- ศึกษาบทเรียน เรื่อง การเป็น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพ (Effective Change Agent)	4 ชั่วโมง	- สรุบบทเรียนและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการศึกษา บทเรียนออนไลน์ เรื่องความหมาย และความสำคัญของ การบริหารเชิงกล ยุทธ์ เพื่อไป ประยุกต์ใช้ใน องค์การ	

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	- ศึกษาดูงาน โรงเรียนต้นแบบ การมีวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์มาใช้ ในการบริหารงาน ในองค์กรได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	4 ชั่วโมง	ร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ นำไปบูรณาการ สอดแทรกการ ปฏิบัติงานกิจกรรม การพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	
2. การคิดเชิง กลยุทธ์	- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่องการ ความสำคัญของ การพัฒนาระบบ ความคิด แนวคิดในเชิงกล ยุทธ์ (Strategic Thinking) กลยุทธ์การคิดใน เชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking) กลยุทธ์การคิดใน เชิงระบบ (System Thinking)	11 ชั่วโมง	- เข้าทำแบบ ทดสอบก่อนเรียน กิจกรรมในบทเรียน - เรียนรู้บทเรียน ออนไลน์ด้วยการ อบรมด้วยสื่อ power point - ร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ด้วยการแชร์ ประสบการณ์ในการ นำเทคโนโลยีมาใช้ ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับคนในองค์กร	- ประเมินตนเอง ก่อน และหลัง การพัฒนา - ประเมินการทำ กิจกรรมตามที่ กำหนด - ประเมินความ สนใจและตั้งใจ ในการศึกษาด้วย ตนเอง - ประเมิน ซักถามและการ ให้ข้อคิดเห็น - ประเมินความ พึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมการ พัฒนา

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	<p>- ศึกษาบทเรียน เรื่อง แนวคิด จิตวิทยากับการ บริหารงานยุคใหม่ เจตคติที่ดีต่อ องค์กรการทำงาน ความเข้าใจตนเอง และการเข้าใจ มนุษย์เมื่อต้องอยู่ ร่วมกัน</p>	2 ชั่วโมง	<p>- เรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยสื่อออนไลน์ เกี่ยวกับ การสร้าง วัฒนธรรมในองค์กร สมัยใหม่ที่ผู้นำควร ปรับเปลี่ยนวิธีคิด กระบวนทัศน์ มี จิตวิทยา เทคนิคใน การดึงศักยภาพของ ทีมงาน ชชนะใจ ทีมงานเพื่อให้ทำงาน กับผู้อื่นอย่างสมดุล รวมถึงการตัดสินใจที่ มีประสิทธิภาพ พร้อม จะเป็นผู้นำในการ ขับเคลื่อนนโยบาย ต่าง ๆ ไปสู่การ ปฏิบัติ เพื่อสร้าง ประโยชน์ให้กับ องค์กร</p>	
	<p>ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่อง การกำหนด เป้าหมายและการ วางแผนด้าน</p>	4 ชั่วโมง	<p>- เรียนรู้ผ่านบทเรียน ออนไลน์ด้วย การอบรมเกี่ยวกับ การจัดทำแผนปฏิบัติ การของสถานศึกษา</p>	

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	<p>ทรัพยากร ด้านแรงจูงใจ เพื่อสร้าง ประสิทธิผลระยะ ยาว</p> <p>- ศึกษาดูงาน โรงเรียนต้นแบบ ด้านการบริหาร จัดการของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในระดับภาคและ ระดับประเทศ</p>	4 ชั่วโมง	<p>- ทำแบบทดสอบ หลังเรียนประจำ บทเรียน โดยต้องมี คะแนนรวมทั้งหมด ไม่ต่ำกว่า 70%</p> <p>- ร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ นำไปบูรณาการ สอดแทรกการ ปฏิบัติงานกิจกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์</p>	
3. การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	<p>- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่อง กระบวนการ วางแผนกลยุทธ์ องค์กรและ แผนปฏิบัติการ ความสำคัญและ ประโยชน์ของการ วางแผนกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์ ไปสู่แผนการ ปฏิบัติ</p>	6 ชั่วโมง	<p>- เรียนรู้ผ่านบทเรียน ออนไลน์ด้วยการ อบรมเกี่ยวกับการ จัดทำแผนปฏิบัติการ ของสถานศึกษา</p> <p>- ทำแบบทดสอบ หลังเรียนประจำ บทเรียน โดยต้องมี คะแนนรวมทั้งหมด ไม่ต่ำกว่า 70%</p>	<p>- ประเมินตนเอง ก่อนและหลังการ พัฒนา</p> <p>- ประเมินการทำ กิจกรรมตามที่ กำหนด</p> <p>- ประเมินความ สนใจและตั้งใจใน การศึกษาด้วย ตนเอง</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่องการ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในและ ภายนอก การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม องค์กรด้วย SWOT Analysis การกำหนดกล ยุทธ์จากผลการ วิเคราะห์ SWOT แนวทางการนำ แผนกลยุทธ์ไปสู่ แผนปฏิบัติงาน (Action Plan)	6 ชั่วโมง	- เรียนรู้ผ่านบทเรียน ออนไลน์ด้วยการ อบรมเกี่ยวกับการ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม องค์กรด้วย SWOT Analysis - ทำแบบทดสอบ หลังเรียนประจำ บทเรียน โดยต้องมี คะแนนรวมทั้งหมด ไม่ต่ำกว่า 70%	- ประเมินชั้กถาม และการให้ ข้อคิดเห็น - ประเมินความ พึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมการ พัฒนา
	- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่อง แนวคิดและ หลักการจัดทำ แผนงบประมาณ โครงการ การวิเคราะห์งาน และคำบรรยาย	4 ชั่วโมง	- เรียนรู้บทเรียน ออนไลน์ด้วยการ อบรมด้วยสื่อ power point - ร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ด้วยการแชร์ ประสบการณ์ในการ นำเทคโนโลยีมาใช้	

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	ใน ลักษณะงาน การวิเคราะห์ อัตรากำลังคน ของหน่วยงาน แนวทางการ จัดทำตัวชี้วัด ความสำเร็จ การควบคุมและ การประเมินผล งาน		การปฏิบัติงาน ร่วมกับคนในองค์กร	
	- ศึกษาดูงาน โรงเรียนต้นแบบ ด้านการบริหาร จัดการของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในระดับภาคและ ระดับประเทศ	4 ชั่วโมง	- ร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ นำไปบูรณาการ สอดแทรกการ ปฏิบัติงานกิจกรรม การพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	

จากตาราง 21 พบว่า ระยะเวลาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (19 ชั่วโมง) Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (21 ชั่วโมง) และ Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (20 ชั่วโมง) ในแต่ละโมดูลจะมีกิจกรรมพัฒนาหลากหลายรูปแบบ โดยสรุปตามวิธีการพัฒนาได้ ดังนี้

วิธีการพัฒนาการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 แบบ โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง ร้อยละ 70 การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากสื่อ การเรียนรู้แบบออนไลน์ จำนวนเวลาในการพัฒนา 34 ชั่วโมง (Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร จำนวนเวลา 13 ชั่วโมง Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวนเวลา 15 ชั่วโมง และ Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวนเวลา 14 ชั่วโมง รวมจำนวนเวลา 42 ชั่วโมง)
2. การพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบการบูรณาการสอดแทรกระหว่างการปฏิบัติงานหรือการศึกษาดูงาน จำนวนเวลาในการพัฒนา 10 ชั่วโมง (Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร จำนวนเวลา 4 ชั่วโมง Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวนเวลา 4 ชั่วโมง และ Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำนวนเวลา 4 ชั่วโมง รวมจำนวนเวลา 12 ชั่วโมง)
3. การพัฒนาด้วยการอบรม ร้อยละ 10 ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การฝึกอบรม จำนวนเวลาในการพัฒนา 6 ชั่วโมง (Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร จำนวนเวลา 2 ชั่วโมง Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวนเวลา 2 ชั่วโมง และ Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวนเวลา 2 ชั่วโมง รวมจำนวนเวลา 6 ชั่วโมง)และเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถครอบคลุมเป้าหมายของพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยมีขอบข่ายเนื้อหาพร้อมระยะเวลาการพัฒนา 60 ชั่วโมง สามารถสรุปตั้งตารางฝึกอบรมดังต่อไปนี้

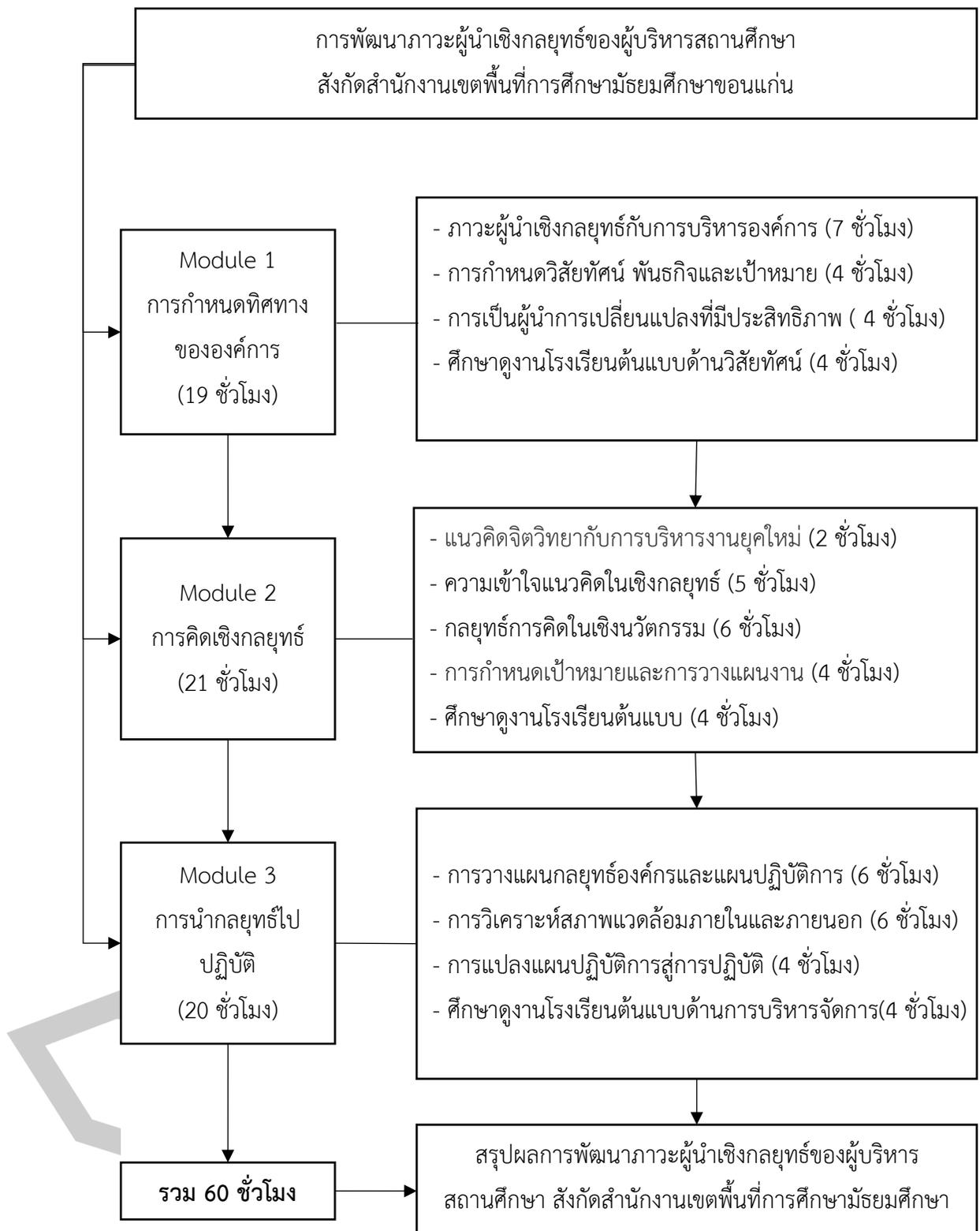
พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 22 ตารางฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

08.00-09.00	09.00-10.30	10.30-12.00	12.00-13.00	13.00-15.00	15.00-16.00
ลงทะเบียน ปฐมนิเทศ ประชุมเพื่อ สร้างความรู้ ความเข้าใจ	Module 1 การกำหนด ทิศทางของ องค์การ	Module 2 การคิด เชิงกลยุทธ์	พักรับประทานอาหาร กลางวัน	Module 3 การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย ชักถาม และนำเสนอ สรุปเนื้อหา การอบรมร่วมกัน

จากตาราง 22 ผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น รวมระยะเวลา
6 ชั่วโมง ได้แก่ Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์การ Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ และ
Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ





ภาพประกอบ 4 โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร

หลักการ

การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต ผู้นำเป็นผู้สร้างองค์กรให้มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด

วัตถุประสงค์

- ๑ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการกระบวนการของการกำหนดทิศทางขององค์กร
- ๒ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

- หน่วยที่ 1 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- หน่วยที่ 2 หลักเกณฑ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย
- หน่วยที่ 3 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการพัฒนา

1. การฝึกฝนตนเอง 13 ชั่วโมง
2. การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง
3. การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง

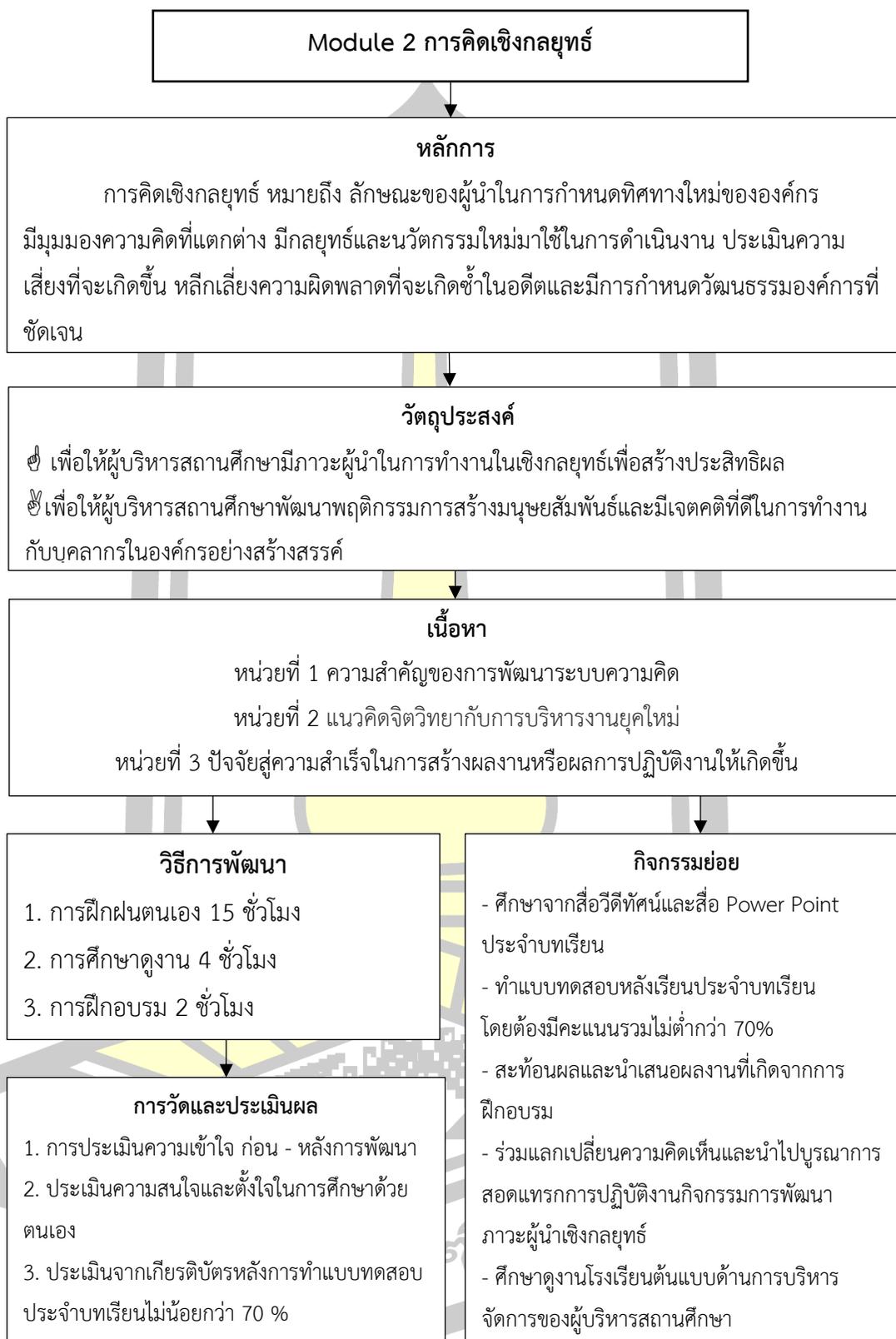
การวัดและประเมินผล

1. การประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลังการพัฒนา
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
3. ประเมินจากเกียรติบัตรหลังการทำแบบทดสอบประจำบทเรียนไม่น้อยกว่า 70 %

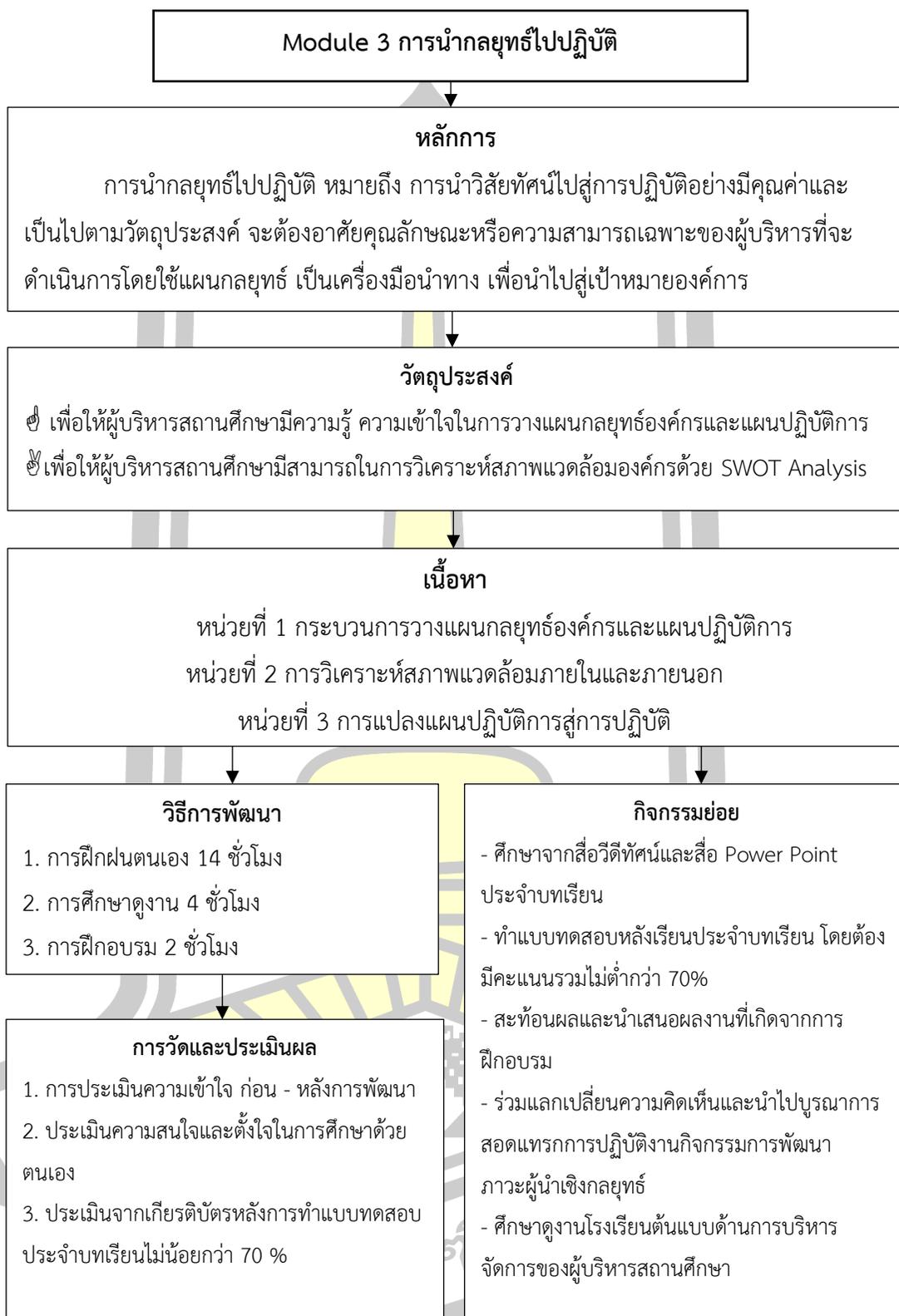
กิจกรรมย่อย

- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน
- ทำแบบทดสอบหลังเรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 70%
- สะท้อนผลและนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม
- ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาพประกอบ 5 Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร



ภาพประกอบ 6 Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์



ภาพประกอบ 7 Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1.5 การวัดและประเมินผล

- 1) ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 2) ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 3) ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
- 4) ประเมินซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
- 5) ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน

ผู้วิจัยนำเสนอโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 คน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยผลการตรวจสอบความเหมาะสมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น รายละเอียด ดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	4.20	0.55	มาก	4.60	0.47	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	4.60	0.59	มากที่สุด	4.90	0.46	มากที่สุด
3. เนื้อหากิจกรรม	4.50	0.60	มากที่สุด	4.70	0.47	มากที่สุด
4. วิธีการดำเนินการ	4.35	0.55	มาก	4.50	0.49	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.28	0.61	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
รวม	4.38	0.49	มาก	4.67	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 23 ผลการประเมินโปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 4.67$)

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยจำแนกเป็นรายชื่อ

องค์ประกอบโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของโปรแกรม	4.00	0.00	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
1.2 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา	4.40	0.59	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย						
2.1 มีความเหมาะสม	4.60	0.55	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2.2 มีความชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหากิจกรรม						
3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.3 Module 1 การกำหนดทิศทางองค์การ	4.40	0.89	มาก	4.40	0.55	มาก
3.2 Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์	4.00	0.70	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.4 Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.48	0.48	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

องค์ประกอบโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. วิธีการดำเนินการ						
4.1 ความเหมาะสมของกิจกรรม	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก
4.2 การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก
4.3 การกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.4 ความน่าสนใจของกิจกรรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.2 การประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด	4.20	0.47	มาก	4.40	0.55	มาก
5.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง	4.40	0.55	มาก	4.60	0.54	มากที่สุด
5.4 การประเมินซักถามและการให้ข้อคิดเห็น	4.40	0.55	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
5.5 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา	3.60	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.38	0.49	มาก	4.67	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

จำแนกเป็นรายชื่อ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมมีค่าเท่ากับ 4.38 ระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) คือ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.50$) คือ เนื้อหากิจกรรม ระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.20$) คือ หลักการ ระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้โดยรวมเท่ากับ 4.67 ระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) คือ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ระดับความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.72$) คือ การวัดและประเมินผล ระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.50$) คือ วิธีการดำเนินงาน ระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 ท่านได้ให้คำแนะนำว่า สมควรนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

สรุปผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.53) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านกำหนดทิศทางองค์การ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$ S.D.= 0.54) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เพื่อพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาขอนแก่น ความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่นเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านกำหนดทิศทางองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ลำดับสุดท้ายคือ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกำหนดทิศทางองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับสุดท้ายคือด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชิต โภพล (2559) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งเป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางองค์การ ด้านกระบวนการคิดในระดับสูง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และด้านประสิทธิผลของโรงเรียน

1.1.1 ด้านกำหนดทิศทางองค์การ การวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นขององค์การ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ หรือหลักการหรือวิธีคิดในการบริหารงานขององค์การโดยใช้ฐานข้อมูล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับ

เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ สพฐ. ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรุงรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้า สาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และสอดคล้องกับวรรณคดี มณฑลจรัส และนุสรุ สุวรรณวงศ์ (2560) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียน ประชาธิปไตย วิทยาลัยจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโครงการโรงเรียนประชาธิปไตย วิทยาลัยจังหวัดพัทลุง ด้านการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นต้นแบบ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมืออาชีพ ด้านการบริหารจัดการองค์การอย่างมีอัตลักษณ์ และด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1.2 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการดำเนินงานในเชิงรุกและสามารถสร้าง แรงบันดาลใจให้กับบุคลากร เกิดความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ เป็นระบบ รวมทั้ง นำเทคโนโลยีมาดำเนินงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการทบทวนแผนงานและปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในสถานการณ์ ปัจจุบัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการใหม่ ๆ รวมทั้ง ให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระยุทธ คงแสงธรรม (2562) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการมีความคาดหวังและ การสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

1.1.3 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการมอบหมายความรับผิดชอบและ อำนาจหน้าที่ตามความสามารถและศักยภาพของบุคลากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการบริหาร

จัดการวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ คຸ້ມคຳ คຸ້ມทุน และพร้อมใช้งาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดทำโครงการและแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดทำหนังสือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่แก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุริรัตน์ ม่วงนา (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม คือ การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล การบริหารทรัพยากรในองค์การ สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

1.2 วิธีการพัฒนาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากการรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ 1) การฝึกฝนตนเอง 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561) ที่ได้สรุปรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 ประกอบด้วย ร้อยละ 70 คือ เรียนรู้ด้วยตนเองและการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 คือ เรียนรู้จากผู้อื่น (การศึกษาดูงาน และร้อยละ 10 คือ เรียนรู้จากการฝึกอบรม และสอดคล้องกับแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ 2560-2564 สำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้สรุปโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 ประกอบด้วย ร้อยละ 70 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือผ่านการลงมือทำ(On-the-job Learning) ร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้จากผู้อื่น และร้อยละ 10 คือ การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นทางการหรือการฝึกอบรม

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหากิจกรรม ประกอบด้วย 3 โมดูล คือ การกำหนดทิศทางองค์กร การคิดเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) วิธีการดำเนินการกิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ระยะเวลาการพัฒนา 30 ชั่วโมง รูปแบบและวิธีการพัฒนาใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืนเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การศึกษาดูงาน 2) การพัฒนาจากบุคคลอื่น และ 3) การพัฒนาด้วยการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ 4) ผลการประเมินจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ โดยผู้บริหารโรงเรียนและครู มีผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาระยะติดตามผลมีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงกว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหลังพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยที่พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยมีสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ควรมีการจัดทำโปรแกรมหรือโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือในพัฒนาในแต่ละด้านให้กับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนในการปฏิบัติงานที่อยู่ในยุคเปลี่ยนผ่านของวงการการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของโลก ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 จากผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ จึงควรที่จะให้ความสำคัญและได้รับการพัฒนาในประเด็นนี้ให้มากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

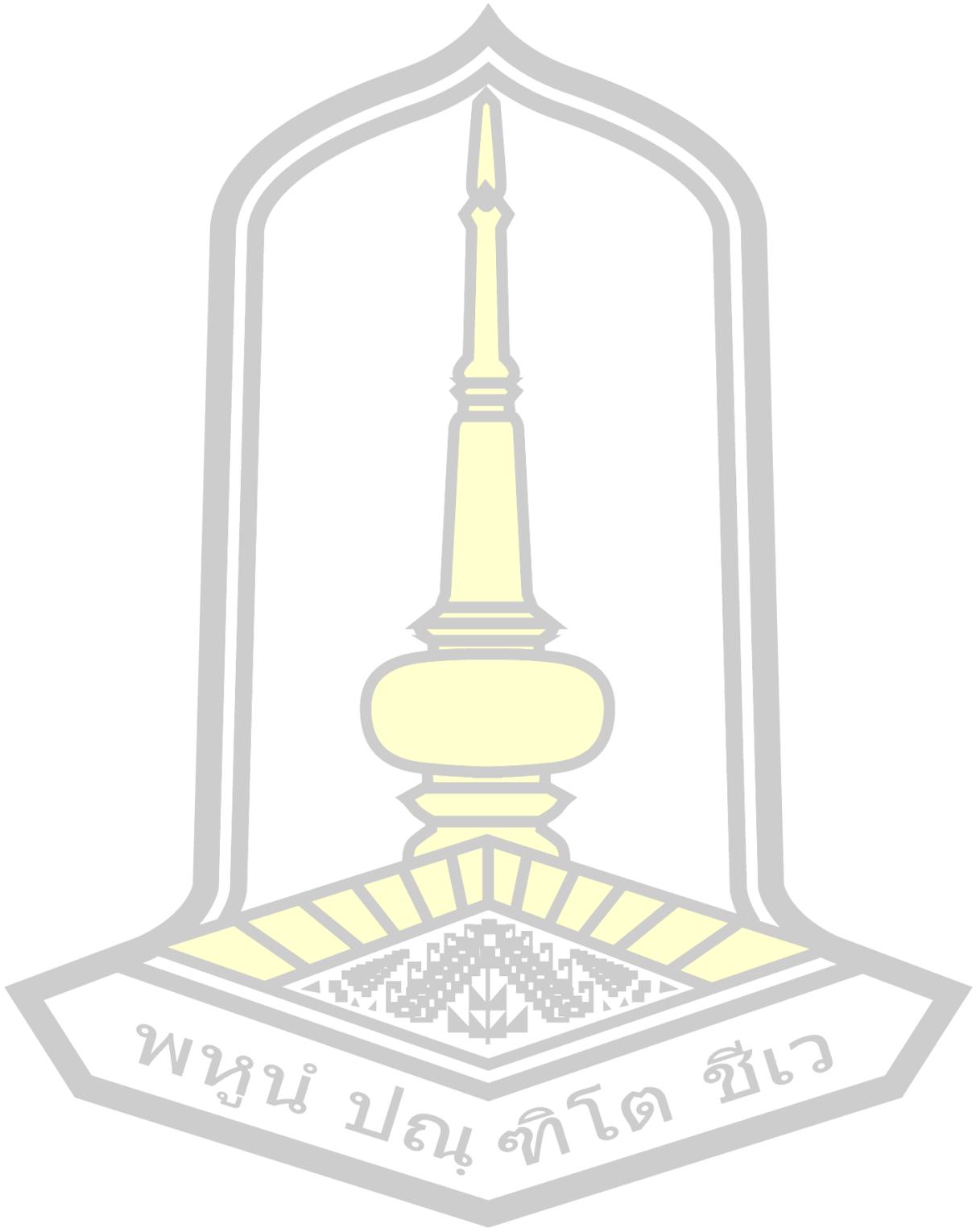
2.1 ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเพิ่มเติม เพื่อการศึกษาในเชิงลึก เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นต้น โดยนำเอาผลการวิจัยนี้ เป็นข้อมูลและแนวทางเพื่อนำผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิ่งแก้ว ศรีสาถีกุลรัตน์. (2552). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. [ออนไลน์]. ได้จาก :
<http://www.gotoknow.org/posts/206245>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มิถุนายน 2565].
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). **การคิดเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). **การคิดวิเคราะห์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.
- แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โพธิกุล, เวช มงคล และณรงค์ ดาวเจริญ. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้าง
องค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
- จงกลณี ชูติมาเทวินทร์. (2544). **การฝึกอบรมเชิงพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พิเอลีฟวิง.
- จรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ. (2561). **การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จूरรัตน์ ม่วงนา. (2563). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ชัยพัชร์ เลิศรัักษ์ทวีกุล. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. [ออนไลน์]. ได้จาก :
http://www.deonetraining.com/view_leader_talk.php?id=318PHPSESSID=99b574195c04f0ef23a7cccb308239cf. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มิถุนายน 2565].
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership**. กรุงเทพฯ :
ปัญญาชน.
- เขวงศักดิ์ พลภุชเทเวศ. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาฯ กระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เชษฐา คำคลอง. (2557). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหาร
สถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ณัฐวุฒิ ภารพบ. (2553). **การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัด**

ภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ตัญญูลักษณ์ พวงนิล. (2555). **โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา**

ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธวัช บุญยมน. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ธำรง บัวศรี (2542). **ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ธีระยุทธ คงแสงธรรม. (2562). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา**

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). **การจัดการสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ทริปปิ้ล กรุ๊ป.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เซนทรัลเอ็กเพรส.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2549). **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร.

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

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญมี ก่อบุญ. (2553). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน**

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

บุญเลิศ คณาณสาร. (2557). **การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ Strategic Thinking.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปกรณ วงศ์รัตนพิบูลย์. (2557). **ใช้ชีวิตคิดแบบโค้ช เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จ.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

พระมหาไกรวรรณ ปุณชัน. (2552). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พสุ เคชะรินทร์. (2553). การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชิต โกพล. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พิบูล ทีปะपाल. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ :
อมรการพิมพ์.

พิมพ์พิศา ชัชวพันธ์. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

การดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา. ชลบุรี : มนตรี.

มนีรัตน์ สุพร. (2555). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<http://www.gotoknow.org/posts/448160>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มิถุนายน 2565].

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้
ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.

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

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ (Leadership) ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรรณฤดี มณฑลจรัส และอนุสรุ สุวรรณวงศ์. (2560). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโครงการโรงเรียนประชารัฐ กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร,
10(2), 245.

วาโร เฟิงส์สวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญา
ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

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

<http://www.gotoknow.org/posts/462194>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มิถุนายน 2565].

วิทยา วิจิตร. (2557). **70:20:10 Framework**. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มิถุนายน 2565].

วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). **ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**. พิมพ์ครั้งที่ 6. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธ์.

วีรพงษ์ ไชยหงส์. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<http://www.w.weerapong.net/index.php?lite=article&qid=626992>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มิถุนายน 2565].

ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2544). **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2548). **การวิจัยการตลาด**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กทม. สิ้นธุ์ :

ประสานการพิมพ์.

สมยศ นาวิกาน. (2544). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง.

สมยศ นาวิกาน. (2551). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). **การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน**

รายวิชา 402401 Training for Professional Development. ชลบุรี :

ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. (2565). **รายงานข้อมูลสารสนเทศ ประจำปี**

2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. ขอนแก่น : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). **แนวทางการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทักษะ**

ด้านดิจิทัล. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://intranet.prd.go.th/prd_4/01/16_2_2564.pdf.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 พฤษภาคม 2566].

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579**. กรุงเทพฯ :

พริกหวานกราฟฟิค.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.

- สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. **สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย**, 79, 15-23.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2553). ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ. **วารสารวิชาการ**, 3(10), 6-12.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). **การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2549). **การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการคิด**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2550). **การสอนคิดเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). **การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสนาะ ดียาวี. (2546). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หรรษา สุขกาล. (2543). **การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียน เพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Adair, J. (2002). **Effective Strategic Leadership**. London : Macmillan.
- Anderson, D. and Anderson, L.A. (2010). **Beyond Change Management : How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership**. 2nd ed. San Francisco, CA : Pfeiffer.
- Armstrong, M. (2009). **Handbook of Human Resource Management Practice**. 11th ed. Philadelphia : Kogan Page.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). **Developing effective student services programs: Systematic approaches for practitioners**. San Francisco : Jossey- Bass.
- Barratt, C. and others. (2013). **The Future of Leadership in Learning Organizations**. New York : Prentice-Hall.
- Bateman, T.S. and Snell, S.A. (1999). **Management: Building Competitive Advantage**. 4th ed. Boston : McGraw-Hill.

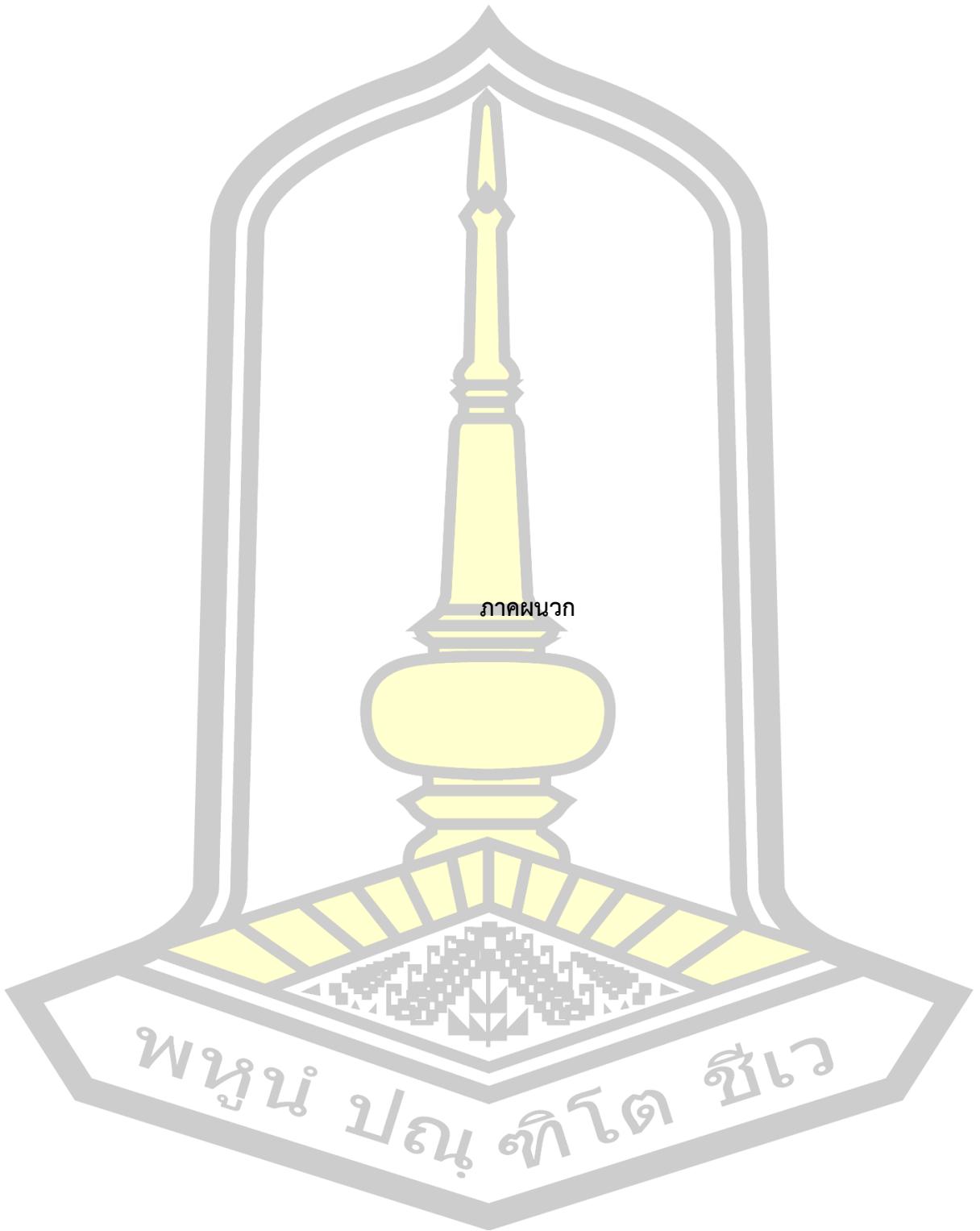
- Bolden, R. (2004). **What is Leadership?**. Exeter : Leadership South West.
- Bush, T. and Glover, D. (2005). Leadership Development for Early Headship : The New Visions Experience. **School Leadership and Management**, 25(3), 217-239, August.
- Center for Creative Leadership. (2012). **Leadership Development Strategy: An Evolving Approach Linked to Business Performance**. New York : Sage.
- Charles, J. and Wagnier, J. (2013). **Framework for High Performance**. [online]. Available from : <http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-highperformance.html>. [accessed 16 June 2022].
- Daft, R.L. (2006). **Leadership: Theory and Practice**. Orlando : The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- David, N.M. and others. (2013). Center for Creative Leadership : Leader Ship in An Age of Layoffs. **The Journal of Management Development**, 14(5), 27.
- Day, D.V. (2000). Leadership development: a review in context. **Leadership Quarterly**. 11, 581-613.
- Dessler, G. (1998). **Management : Leading people and organizations in the 21st ed. century**. New Jersey : Prentice-Hall International.
- DuBrin, A. (1998). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**. Boston : Houghton Mifflin.
- Dubrin, A.J. (2004). **Leadership : Research Findings, Practice, and Skills**. 5th ed. Boston, MA : Houghton Mifflin.
- Dubrin, A.J. (2006). **Leadership**. 2nd ed. Australia : John Wley & Sons.
- Dubrin, A.J. (2007). **Leadership: Research Findines, Practice and Skills**. Boston, MA : Houghton Mifflin.
- Dubrin, A.J. (2010). **Principles of Leadership**. 6th ed. Canada : South Western, Cengage Ebersole, J. Glenn.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. (1996) **Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations**. St. Paul, MN : West Publishing.
- Garratt, B. (2003). **Developing Strategic Thought**. London : McGraw-Hill.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. **Management Decision**, 40(5) 456-462.

- Guillot, W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. **Air & Space Power Journal**, 23(3), 31-33.
- Hambrick, D.C. and Fiedickson, J.W. (2001). Are you sure you have a strategy?. **Academy of Management Executive**, 15(4), 49.
- Hartley, J. and Hinksman, B. (2003). **Leadership Development : a Systematic Review of the Literature**. London : National Leadership Centre.
- Harvard Business School. (2005). **Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business**. Boston, MA : Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1982). **Management and organizational behavior Utilizing human resources**. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hill, C.W.L. and Jones, R.G. (2007). **Strategic Management An Integrated Approach**. 7th ed. Boston, MA. : Houghton Mifflin Company.
- Hinterhuber, H.H. and Friedrich, S.A. (2002). The technology dimension of Strategic Leadership the leadership challenge for production economists. **J. Production Economics**, 77(3), 191-203.
- Hitt, R. and Ireland, D. (2007). **Strategic Management Competitiveness and Globalization**. 7th ed. Thomson South-Western : The University of West Alabama.
- Honeycutt, E.D. (2013). Impediments to Sales Force Automation. **Industrial Marketing Management**, 34(4), 313-322.
- Hughes, R.L. and Beatty, K.M. (2005). **Becoming a Strategic Leader : your Role in your Organization's Enduring Success**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2006) **Leadership: Enhancing the lessons of experience**. 5th ed. Singapore : McGraw Hill.
- Ireland, D. and Hitt, R. (2005). Achieving and maintaining competitiveness in the 21" century : The role of Strategic Leadership. **The Journal of Academy of Management Executive**, 19(4), 63-77.
- James, M.K. and Bary, Z.P. (1995). **The Leadership Challenge**. San Francisco : Jossey Bass, Inc.

- Johnson, G. and Scholes, K. (2003). **Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases.** 5th ed. Hemel Hempstead : Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). **The Balanced Scorecard : Translating Strategies into Action.** Boston : Harvard Business School Press.
- Lear, L.W. (2012). **The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High Performing Companies in South Africa.** Doctoral Dissertation, Graduate School of Business Leadership of University of South Africa.
- Maxwell, S. (2011). **The Strategy Book: How to Think and Act Strategically for Outstanding Results.** USA. : FT-Prentice Hall.
- McCauley, C.D., Van Velsor, E. and Rudeman, M.N. (2010). **Introduction : Our View of Leadership Development.** San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Mckeown, M. (2011). **The Truth About Innovation.** London, UK : Prentice Hall
- Meier, D. (2000). **The Accelerated Learning Handbook.** New York : McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning.** New York : Prentice-Hall
- Mintzberg, H. (2003). **Strategy Safari : A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management.** New York : The Free Press.
- Mpofu, B. (2009). **The Relationship Between Stock Market Returns and Inflation. New Evidence : Sub-saharan Africa.**
- Murphy, S.E. and Riggio, R.E. (2003). **The Future of Leadership Development.** USA. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1993). **Organization Culture in the Management of Mergers.** New York : Quorum Book.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1999). **Organization Culture in the Management of Mergers.** New York : Quorum Book.
- Northouse, P.G. (2010). **Introduction to Leadership: Concepts and Practice.** Thousand Oaks, LA : Sage.
- Phipps, K.A. and Burbach, M.E. (2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities of Research. **Journal of Behavior & Applied Management,** 11(2), 137-154.

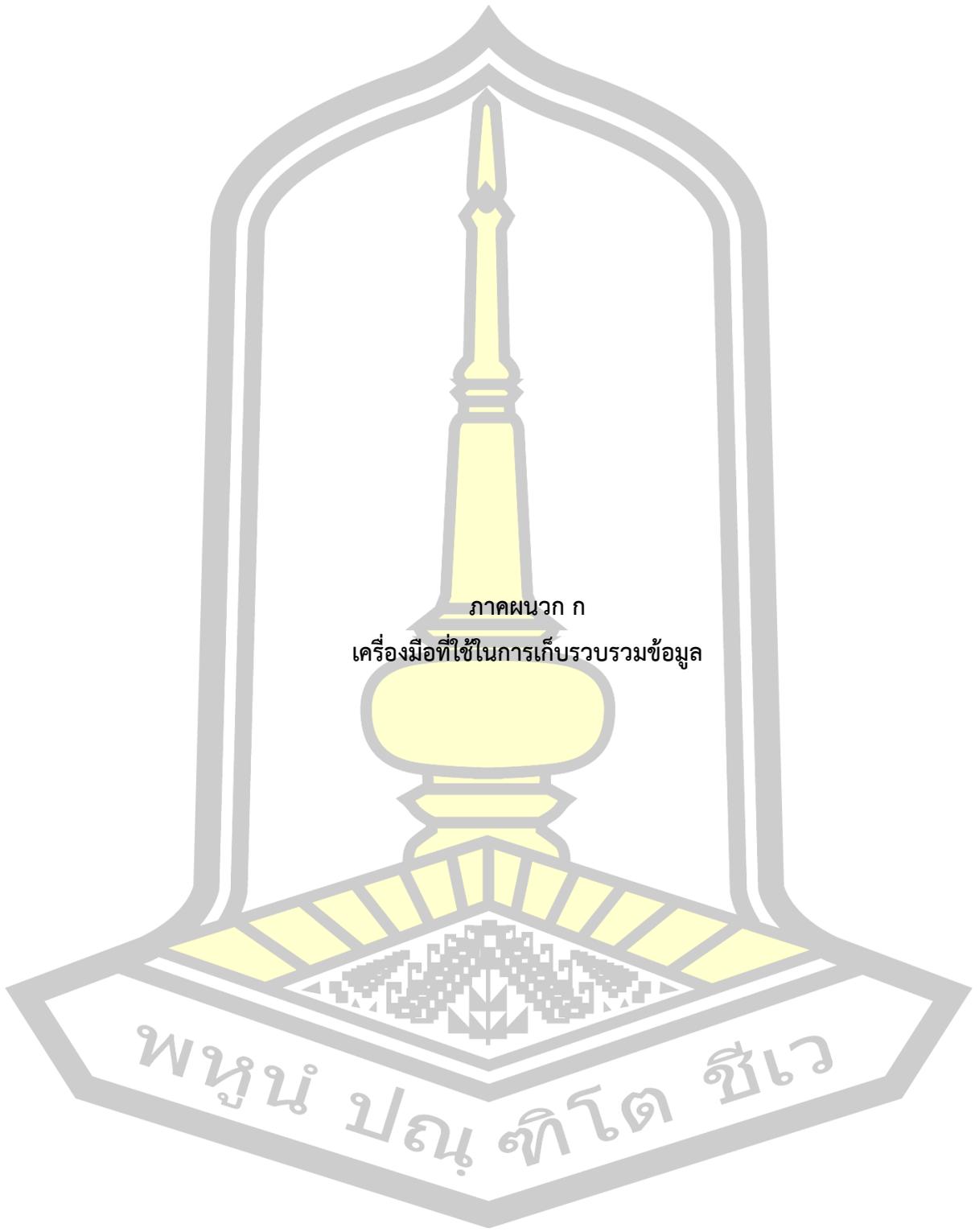
- Pitts, R.A. and Lei, D. (2000). **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**. Dallas, TX : Southam Methodist University.
- Preedy, M., Glatter, R. and Wise, C. (2003). **Strategic Leadership and Educational Improvement**. London : Cromwell.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). **Management**. 8th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Rue, L.W. and Holland, P.G. (1989). **Strategic Management**. New York : McGraw-Hill.
- Santhosh, K. (2013). **The 70:20:10 L&D Model for Developing a High-Performing Workforce**. [online]. Available from: <http://learnnovators.com>. [accessed 16 June 2022].
- Schermerhorn, J.R. (2012). **Management**. 12th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (2000). **Organizational Behavior**. U.S.A. : Fairford, GLO, United Kingdom.
- Schermerhorn. J.R. (1999). **Management**. 5th ed. U.S.A. : John Wiley and Sons.
- Sivia, A. and Rider, E. (2013). **Leadership Development Program**. [online]. Available from : <http://www.unconsciouspotential.com.au/leadership-developmentprogram.html2012>. [accessed 16 June 2022].
- Smith, S.C. and Piele, P.K. (2006). **School Leadership: Handbook for Excellence in Student Learning**. 4th ed. California : Conwin press.
- The Banff Centre. (2011). **Leadership Development Program**. [online]. Available from: <http://www.banffcentre.ca/leadership/program/framwork.asp>. [accessed 16 March 2022].
- Yukl, G.A. (2010). **Leadership in organizations**. 7th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

พหุบัณฑิต ชีวะ



ภาคผนวก

พหุมนุ ปณุ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุบัน ปณ จก โตะ ชีเว

แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้วัด
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
โดยผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence : IOC)

โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ :

ข้อ	องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร					
ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย					
1	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นขององค์กร				
2	กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ สพฐ				
3	ให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร				
4	มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ทุกระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน				
ตัวบ่งชี้ที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์					
5	มีการกำหนดกลยุทธ์ หรือหลักการหรือวิธีคิดในการบริหารงานขององค์กรโดยใช้ฐานข้อมูล				
6	มีการนำข้อมูลจากรายงานประจำปีของหน่วยงาน มากำหนดกลยุทธ์				

ข้อ	องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
7	มีการนำความรู้และข้อมูลในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์				
8	มีความสามารถแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงพัฒนางานในองค์กร				
9	มีความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน				
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การรู้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร					
10	มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้				
11	ให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis)				
12	นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ข้อบกพร่องเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่นาคตร่วมกัน				
13	มีความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำและเสนอต่อบุคลากรเพื่อนำสู่การพัฒนา				
ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์					
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีจินตนาการ					
14	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา				
15	เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน				
16	สามารถสร้างและเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้				
17	คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา				
18	มีเป้าหมายในการทำงาน				

ข้อ	องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
19	ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน				
ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ					
20	มีการทบทวนแผนงานและปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ในสถานการณ์ปัจจุบัน				
21	มีความสามารถในการคิดขั้นสูง มีการแก้ปัญหา เร่งด่วนอย่างทันท่วงที				
22	สามารถทำสิ่งที่ยากให้ง่ายขึ้นและสามารถถ่ายทอดให้ บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ				
23	มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น				
24	มีความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อในการทำงาน				
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การใช้ยุทธศาสตร์และวิธีที่หลากหลาย					
25	สามารถระดมทรัพยากรทางการบริหาร เช่น ความคิด แรงงาน ทรัพย์สิน สนับสนุนจากภาคเอกชนหรือ ชุมชน				
26	มีการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนงานและ โครงการใหม่ ๆ รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนะนำงาน กับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ				
27	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนดำเนินงาน อย่างรอบคอบ เป็นระบบรวมทั้งนำเทคโนโลยี มาดำเนินงาน				
28	มีการดำเนินงานในเชิงรุกและสามารถ สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเกิดความคิด ริเริ่มและการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน				
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์					
29	มีการจัดทำโครงการและแผนงานให้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์การ				

ข้อ	องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
30	มีการวางแผนงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ขององค์กร				
31	มีการวางแผนที่มีรายละเอียดชัดเจนและสามารถ ปฏิบัติได้				
32	ทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง				
ตัวบ่งชี้ที่ 2 การจัดการองค์การ					
33	มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วม ร่วมของบุคลากร				
34	มีการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ตามความสามารถและศักยภาพของบุคลากร				
35	มีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนระหว่างบุคลากร เพื่อนำสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน				
36	มีการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ คุ่มค่า คุ่มทุน และพร้อมใช้งาน				
37	สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสได้ศึกษา อบรมตามความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง				
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การนำแผนงานไปปฏิบัติ					
38	มีการสื่อสารอธิบายวัตถุประสงค์และแผนงาน โครงการให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบ				
39	มีการจัดทำหนังสือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่แก่ผู้ ที่ได้รับมอบหมายงาน				
40	ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ให้กับผู้ปฏิบัติงาน				
41	มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า				
42	ใช้วิธีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน				

ข้อ	องค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
ตัวบ่งชี้ที่ 4 การควบคุมแผนงาน					
43	มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย				
44	มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด				
45	มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้				
46	มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของบุคลากรรายบุคคล				
47	มีการปรับวิธีการควบคุม กำกับ ติดตาม ในกรณีที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน				
48	มีการรายงานผลการดำเนินงานตาม การทบทวนและปรับมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงขอความกรุณาให้ท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ตอนที่ 3 ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางเบญจพร ฐานสมุทร

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. เพศ ชาย หญิง

2. ประสบการณ์การทำงาน

0-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

16 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ระดับปริญญาตรี

ระดับปริญญาโท

ระดับปริญญาเอก

อื่น ๆ

4. ขนาดสถานศึกษา

โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 - 119 คน)

โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 - 719 คน)

โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720 - 1,679 คน)

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)

พหุบัน ปณ ทัโต ชีเว

ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน (ระดับการปฏิบัติใน ปัจจุบัน)					สภาพที่พึงประสงค์ (ระดับการปฏิบัติที่อยากให้ เกิดขึ้นในอนาคต)				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
34	มีการมอบหมายความรับผิดชอบและ อำนาจหน้าที่ตามความสามารถและศักยภาพ ของบุคลากร										
35	มีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอน ระหว่างบุคลากรเพื่อนำสู่องค์การแห่งการ เรียนรู้ร่วมกัน										
36	มีการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ คุ้มค่า คุ่มทุน และพร้อมใช้งาน										
37	สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสได้ ศึกษาอบรมตามความรู้ ความสามารถอย่าง ต่อเนื่อง										
ตัวบ่งชี้ที่ 3 การนำแผนงานไปปฏิบัติ											
38	มีการสื่อสารอธิบายวัตถุประสงค์และแผนงาน โครงการให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบ										
39	มีการจัดทำหนังสือกำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่แก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน										
40	ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ให้กับผู้ปฏิบัติงาน										
41	มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและ ดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า										
42	ใช้วิธีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน										
ตัวบ่งชี้ที่ 4 การควบคุมแผนงาน											
43	มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ หลากหลาย										
44	มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับ มาตรฐานที่กำหนด										

ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน (ระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน)					สภาพที่พึงประสงค์ (ระดับการปฏิบัติที่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคต)				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
45	มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้										
46	มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานของบุคลากรรายบุคคล										
47	มีการปรับวิธีการควบคุม กำกับ ติดตาม ในกรณีที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน										
48	มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน การทบทวนและปรับมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน										

ตอนที่ 3 ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง : หากมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในความคิดของท่าน

ท่านมีความประสงค์ให้ได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการใดบ้าง ตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความต้องการ

.....การฝึกอบรม

.....การศึกษาดูงาน/แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

.....การฝึกฝนตนเอง/การใช้โปรแกรมฝึกด้วยตนเอง

.....การระดมสมอง

.....กิจกรรมเกม/นันทนาการ

.....การสร้างกลยุทธ์

.....การสาธิต

.....การแสดงบทบาท

.....การใช้บทเรียนสำเร็จรูป

.....การสนทนาเป็นกลุ่ม

.....การประชุมเชิงปฏิบัติการ

.....การสร้างจิตสำนึก

.....บทบาทสมมติ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางเบญจพร ฐานสมุทร

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ กิโต ชีเว

การศึกษาโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้ข้อมูลแต่อย่างใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางเบญจพร ฐานสมุทร

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุ อนุ สก โตะ ชีเว

เรื่องที่สัมภาษณ์ : การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผู้วิจัย นางเบญจพร ฐานสมุทร

สถานที่.....

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

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านให้ข้อมูลตามหัวข้อต่อไปนี้

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

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่และรับผิดชอบหรือมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์การที่มีผลงานเชิงประจักษ์ ท่านมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในแต่ละองค์ประกอบควรดำเนินการอย่างไร จึงจะนำไปสู่โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ มีวิธีปฏิบัติหรือดำเนินการในแต่ละด้านอย่างไร

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ

.....
.....
.....

1.2 การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ ทุกระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี และแนว
การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

.....
.....

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติหรือดำเนินการในแต่ละด้านอย่างไร

2.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น นวัตกรรมหรือหลักในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

2.2 มีการทบทวนแผนงานและปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในสถานการณ์ปัจจุบัน

2.3 การระดมทรัพยากรทางการบริหาร เช่น ความคิด แรงงาน ทรัพย์สิน สนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชน

2.4 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนดำเนินงาน

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีวิธีปฏิบัติหรือดำเนินการในแต่ละด้านอย่างไร

3.1 การวางแผนกลยุทธ์

3.2 การจัดการองค์การ

พจนานุกรมศัพท์

3.3 การนำแผนงานไปปฏิบัติ

3.4 การควบคุมแผนงาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

คำชี้แจง : หากมีการจัดวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในความเห็นของท่าน ท่านต้องการได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากวิธีการใดมากที่สุด โปรดเรียงอันดับจากมากไปน้อย โดยเขียนหมายเลข 1-5 ตามลำดับความต้องการ

-การฝึกอบรม
-การศึกษาดูงาน/แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
-การฝึกฝนตนเอง/การใช้โปรแกรมฝึกด้วยตนเอง
-การระดมสมอง
-กิจกรรมเกม/นันทนาการ
-การสร้างกลยุทธ์
-การประชุมสัมมนา
-การแสดงบทบาท
-การใช้บทเรียนสำเร็จรูป
-การสนทนาเป็นกลุ่ม
-การประชุมเชิงปฏิบัติการ
-การสร้างจิตสำนึก
-บทบาทสมมติ

พจนานุกรมศัพท์โต ชีเว

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางเบญจพร ฐานสมุทร

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง 5 ระดับต่อไปนี้
 - ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
 - ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก
 - ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง
 - ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย
 - ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับไม่เหมาะสม
3. หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กรุณาระบุท้ายแบบประเมิน

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมิน

นางเบญจพร ฐานสมุทร

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรุ ทิโต ชีเว

ข้อที่	โปรแกรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	5.4 การประเมินซักถามและการให้ ข้อคิดเห็น											
	5.5 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ พัฒนา											

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

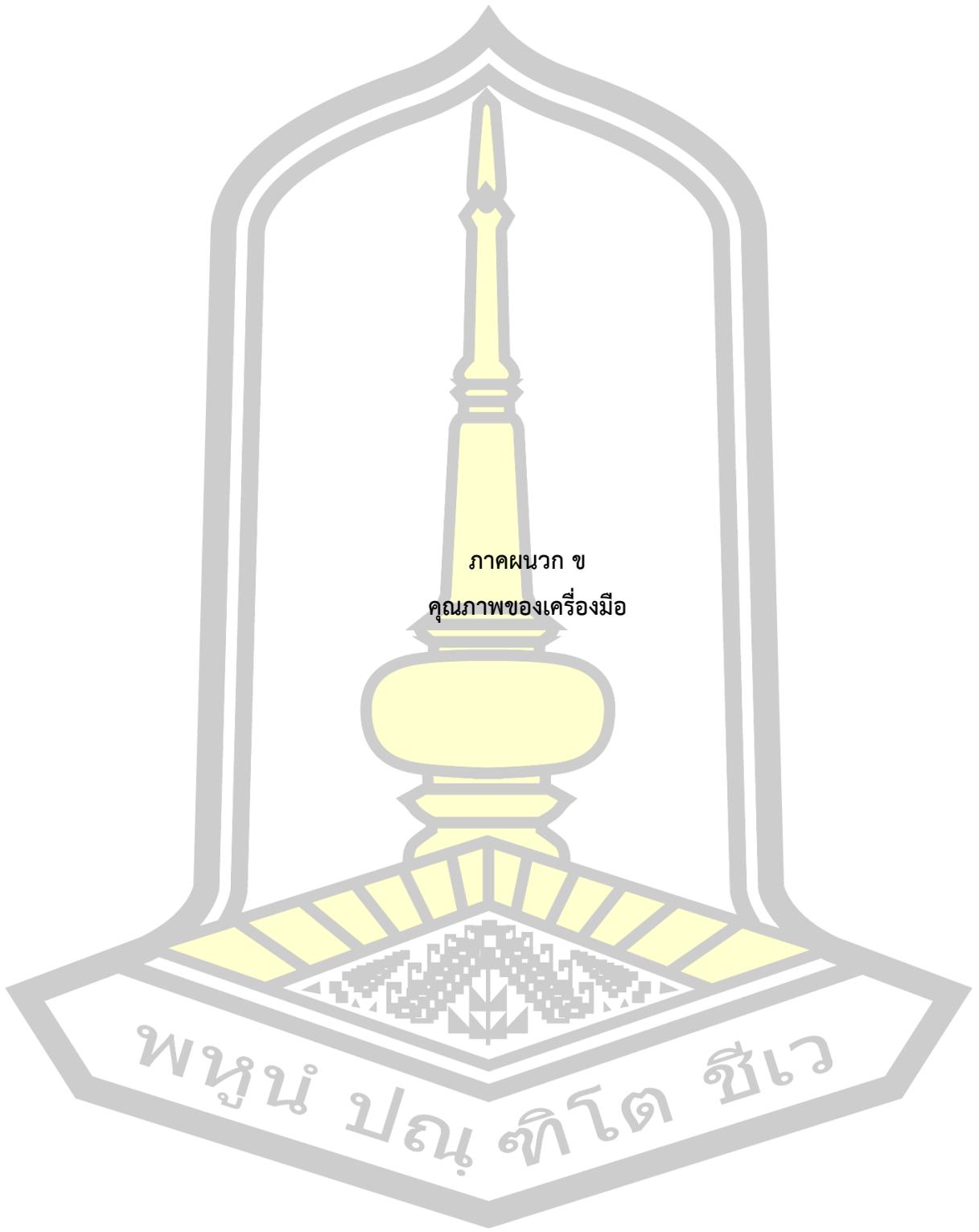
.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

ตำแหน่ง.....

พหุบัน ปณ จิตโต ชีเว



ภาคผนวก ข
คุณภาพของเครื่องมือ

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนา
 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าIOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
19	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าIOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	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	0	4	0.80	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	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้

ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ข้อที่	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	ค่าอำนาจจำแนก(r)	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนก(r)	ค่าความเชื่อมั่น
1	0.252	0.966	0.845	0.958
2	0.630		0.896	
3	0.850		0.944	
4	0.374		0.854	
5	0.318		0.571	
6	0.267		0.603	
7	0.463		0.275	
8	0.384		0.944	
9	0.480		0.781	
10	0.266		0.758	
11	0.035		0.107	
12	0.434		0.287	
13	0.650		0.622	
14	0.383		0.944	
15	0.397		0.436	
16	0.872		0.585	
17	-0.118		0.712	
18	0.369		0.230	
19	0.849		0.739	
20	0.754		0.944	
21	0.840		0.429	
22	0.729		0.011	
23	0.840		0.248	
24	0.504		0.148	

ข้อที่	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	ค่าอำนาจจำแนก(r)	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนก(r)	ค่าความเชื่อมั่น
25	0.533		0.739	
26	0.770		0.243	
27	0.613		0.528	
28	0.737		0.944	
29	0.770		0.536	
30	0.837		0.944	
31	0.858		0.327	
32	0.744		0.944	
33	0.768		0.479	
34	0.668		0.307	
35	0.693		0.944	
36	0.309		0.845	
37	0.679		0.517	
38	0.458		0.896	
39	0.559		0.684	
40	0.570		0.574	
41	0.253		0.537	
42	0.808		0.353	
43	0.622		0.222	
44	0.839		0.854	
45	0.837		0.787	
46	0.756		-0.239	
47	0.581		-0.407	
48	0.577		0.845	



ภาคผนวก ค

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

พญู๋ ปญุ ทีโต ชีเว



นิติตปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่นนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น โปรแกรมนี้พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม การวัดและประเมินผล โดยได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ทุกท่านขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนา โปรแกรม ขอบพระคุณความอนุเคราะห์จากอาจารย์พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่ถ่ายทอด ความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ ต่อการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อการ ปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เบญจพร ฐานสมุทร

พูน ปณ ภิโต ชีเว

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
หลักการ	1
วัตถุประสงค์	2
เนื้อหากิจกรรม	2
วิธีการพัฒนา	3
การวัดและประเมินผล	12
Module 1 การกำหนดทิศทางองค์การ	13
Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์	15
Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	17
บรรณานุกรม	19



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. หลักการ

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในบริบทของการบริหารจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ท่ามกลางยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา และเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างมากและจากสภาวะการณ์ในปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทยจากการรายงานผลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับคุณภาพการศึกษาไทยที่ยังไม่มีประสิทธิภาพในหลายๆ ด้าน ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ ปัจจัยที่สำคัญที่จะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็คือ คุณภาพการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการศึกษา ไว้ว่าคนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ประชากรทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน ผู้เรียนทุกคนได้รับการบริการการศึกษาอย่างเท่าเทียม ระบบการศึกษามีคุณภาพสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มศักยภาพ ระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนับว่าเป็นภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญในยุคปฏิรูปการศึกษา โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมวางแผนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ปฏิรูปโรงเรียน เปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความทันสมัย เป็นผู้สนับสนุน และ เป็นผู้นำนวัตกรรม เข้ามาสู่สถานศึกษาและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ก่อให้เกิดสภาพที่เอื้อต่อการทำงานของครู ช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานของครู ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในที่สุด ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถของบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง การจัดการองค์การถึงแม้จะไม่เรียบร้อย ถูกต้อง ก็อาจได้รับผลงานสูง หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นผู้นำในการดำเนินงานของคณะบุคคลทั้งในและนอกสถานศึกษา และเป็นตัวบ่งชี้ทิศ

ทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถและมีวิสัยทัศน์ การดำเนินงานก็จะไปในแนวทางที่มุ่งหวังไว้

2. วัตถุประสงค์/เป้าหมายของโปรแกรม

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการกำหนดทิศทางองค์กร การคิดเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.2 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหากิจกรรม

เนื้อหากิจกรรมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย 3 Module ดังนี้

3.1 Module 1 การกำหนดทิศทางองค์กร เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้ ปรับตัวพัฒนาตนเองและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

3.3.2 การสร้างกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ

3.2 Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงจากเดิม และสร้างสรรค์พลวัตในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นปกติอย่างสม่ำเสมอ ไปสู่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการบริหารจัดการและการเรียนรู้ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.2.1 การคิดเชิงสร้างสรรค์

3.2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน

3.2.3 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

3.3 Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นความรู้ความเข้าใจ
 ความสามารถในการจัดทำโครงการและแผนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากร
 เพื่อนำสู่องค์กรแห่งการและสามารถนำเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่นั้นไปใช้เพื่อพัฒนา
 กระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้
 ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 3.1.1 ความสามารถด้านความรู้ ความเข้าใจโครงการและแผนงาน
- 3.1.2 ความสามารถด้านกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและดำเนินงาน
- 3.1.3 ความสามารถด้านแผนงานเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร

4. วิธีการดำเนินการ

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อ
 สร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการใน
 การพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้
 ดำเนินการพัฒนา ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเอง 2) การพัฒนาผ่านบุคคลอื่น 3) การพัฒนาด้วยการ
 อบรม

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 1 วิธีดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
1.การกำหนด ทิศทางองค์การ	- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่องการ เป็นผู้นำเชิงกล ยุทธ์ (Strategic Leadership) เรียนรู้เกี่ยวกับ ทักษะภาวะผู้นำ ที่จำเป็นในยุค เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะที่ผู้นำ จำเป็นต้องมีเพื่อ การนำองค์การ อย่างมี ประสิทธิภาพ พร้อมกรณีศึกษา และกรณีตัวอย่าง ของในประเทศ และต่างประเทศ	7 ชั่วโมง	- เข้าทำแบบ ทดสอบก่อนเรียน กิจกรรมในบทเรียน - ศึกษาจากสื่อ วีดิทัศน์การอบรม - สรุบบทเรียนเพื่อ สร้างแรงจูงใจในการ ส่งเสริมภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	- ประเมินตนเอง ก่อนและหลัง การพัฒนา - ประเมินการทำ กิจกรรมตามที่ กำหนด - ประเมินความ สนใจและตั้งใจ ในการศึกษาด้วย ตนเอง - ประเมิน ซักถามและการ ให้ข้อคิดเห็น - ประเมินความ พึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมการ พัฒนา

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	- ศึกษาบทเรียน เรื่อง หลักเกณฑ์ ในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธ กิจและเป้าหมาย เป็นการศึกษา องค์ประกอบ การวางแผนและ การบริหารเชิง กลยุทธ์	4 ชั่วโมง	- เรียนรู้ผ่าน บทเรียนออนไลน์ ด้วยการอบรม เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ กับการพัฒนา ความคิดในเชิง สร้างสรรค์ - ทำแบบทดสอบ หลังเรียนประจำ บทเรียน โดยต้องมี คะแนนรวมทั้งหมด ไม่ต่ำกว่า 70%	
	- ศึกษาบทเรียน เรื่อง การเป็น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพ (Effective Change Agent)	4 ชั่วโมง	- สรุบบทเรียนและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการศึกษา บทเรียนออนไลน์ เรื่องความหมาย และความสำคัญ ของการบริหาร เชิงกลยุทธ์ เพื่อไป ประยุกต์ใช้ใน องค์การ	

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	- ศึกษาดูงาน โรงเรียนต้นแบบ การมีวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์มาใช้ ในการบริหารงาน ในองค์กรได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	4 ชั่วโมง	ร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ นำไปบูรณาการ สอดแทรกการ ปฏิบัติงานกิจกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	
2.การคิดเชิงกลยุทธ์	- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่องการ ความสำคัญของ การพัฒนาระบบ ความคิด แนวคิดในเชิงกล ยุทธ์ (Strategic Thinking) กลยุทธ์การคิดใน เชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking) กลยุทธ์การคิดใน เชิงระบบ (System Thinking)	11 ชั่วโมง	- เข้าทำแบบ ทดสอบก่อนเรียน กิจกรรมในบทเรียน - เรียนรู้บทเรียน ออนไลน์ด้วยการ อบรมด้วยสื่อ power point - ร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ด้วยการแชร์ ประสบการณ์ในการ นำเทคโนโลยีมาใช้ใน การปฏิบัติงาน ร่วมกับคนในองค์กร	- ประเมินตนเอง ก่อน และหลัง การพัฒนา - ประเมินการทำ กิจกรรมตามที่ กำหนด - ประเมินความ สนใจและตั้งใจใน การศึกษาด้วย ตนเอง - ประเมินซักถาม และการให้ ข้อคิดเห็น - ประเมินความ พึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมการ พัฒนา

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	<p>- ศึกษาบทเรียน เรื่อง แนวคิด จิตวิทยากับการ บริหารงานยุค ใหม่ เจตคติที่ดี ต่อองค์กรการทำ ความเข้าใจ ตนเอง และการ เข้าใจมนุษย์เมื่อ ต้องอยู่ร่วมกัน</p>	2 ชั่วโมง	<p>- เรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยสื่อออนไลน์ เกี่ยวกับ การสร้าง วัฒนธรรมในองค์กร สมัยใหม่ที่ผู้นำควร ปรับเปลี่ยนวิธีคิด กระบวนทัศน์ มี จิตวิทยา เทคนิคใน การดึงศักยภาพของ ทีมงาน ชะใจ ทีมงานเพื่อให้ ทำงานกับผู้อื่นอย่าง สมดุล รวมถึงการ ตัดสิ่งใจที่มี ประสิทธิผล พร้อม จะเป็นผู้นำในการ ขับเคลื่อนนโยบาย ต่าง ๆ ไปสู่การ ปฏิบัติ</p>	
	<p>ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่อง การกำหนด เป้าหมายและ การวางแผนด้าน</p>	4 ชั่วโมง	<p>- เรียนรู้ผ่าน บทเรียนออนไลน์ ด้วยการอบรม เกี่ยวกับการจัดทำ แผนปฏิบัติการของ</p>	

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	<p>ทรัพยากร ด้านแรงจูงใจ เพื่อสร้าง ประสิทธิผลระยะ ยาว</p>		<p>สถานศึกษา - ทำแบบทดสอบหลัง เรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวม ทั้งหมดไม่ต่ำกว่า 70%</p>	
	<p>- ศึกษาดูงาน โรงเรียนต้นแบบ ด้านการบริหาร จัดการของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในระดับภาคและ ระดับประเทศ</p>	<p>4 ชั่วโมง</p>	<p>- ร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ นำไปบูรณาการ สอดแทรกการ ปฏิบัติงานกิจกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์</p>	
<p>3.การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ</p>	<p>- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่อง กระบวนการ วางแผนกลยุทธ์ องค์กรและ แผนปฏิบัติการ ความสำคัญและ ประโยชน์ของการ วางแผนกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์ ไปสู่แผนการปฏิบัติ</p>	<p>6 ชั่วโมง</p>	<p>- เรียนรู้ผ่านบทเรียน ออนไลน์ด้วยการ อบรมเกี่ยวกับการ จัดทำแผนปฏิบัติการ ของสถานศึกษา - ทำแบบทดสอบหลัง เรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวม ทั้งหมดไม่ต่ำกว่า 70%</p>	<p>- ประเมินตนเอง ก่อนและหลังการ พัฒนา - ประเมินการทำ กิจกรรมตามที่ กำหนด - ประเมินความ สนใจและตั้งใจใน การศึกษาด้วย ตนเอง</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	ทรัพยากร ด้านแรงจูงใจ เพื่อสร้าง ประสิทธิผลระยะ ยาว		สถานศึกษา - ทำแบบทดสอบหลัง เรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวม ทั้งหมดไม่ต่ำกว่า 70%	
	- ศึกษาดูงาน โรงเรียนต้นแบบ ด้านการบริหาร จัดการของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในระดับภาคและ ระดับประเทศ	4 ชั่วโมง	- ร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ นำไปบูรณาการ สอดแทรกการ ปฏิบัติงานกิจกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์	
3.การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ	- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่อง กระบวนการ วางแผนกลยุทธ์ องค์กรและ แผนปฏิบัติการ ความสำคัญและ ประโยชน์ของการ วางแผนกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์ ไปสู่แผนการปฏิบัติ	6 ชั่วโมง	- เรียนรู้ผ่านบทเรียน ออนไลน์ด้วยการ อบรมเกี่ยวกับการ จัดทำแผนปฏิบัติการ ของสถานศึกษา - ทำแบบทดสอบหลัง เรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวม ทั้งหมดไม่ต่ำกว่า 70%	- ประเมินตนเอง ก่อนและหลังการ พัฒนา - ประเมินการทำ กิจกรรมตามที่ กำหนด - ประเมินความ สนใจและตั้งใจใน การศึกษาด้วย ตนเอง

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	<p>- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่องการ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในและ ภายนอก การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม องค์กรด้วย SWOT Analysis การกำหนดกลยุทธ์ จากผลการ วิเคราะห์ SWOT แนวทางการนำ แผนกลยุทธ์ไปสู่ แผนปฏิบัติงาน (Action Plan)</p>	6 ชั่วโมง	<p>- เรียนรู้ผ่านบทเรียน ออนไลน์ด้วยการ อบรมเกี่ยวกับการ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมองค์กร ด้วย SWOT Analysis - ทำแบบทดสอบหลัง เรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวม ทั้งหมดไม่ต่ำกว่า 70%</p>	<p>- ประเมินซ้กถาม และการให้ ข้อคิดเห็น - ประเมินความ พึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมการ พัฒนา</p>
	<p>- ศึกษาเรียนรู้ บทเรียนเรื่อง แนวคิดและ หลักการจัดทำแผน งบประมาณ โครงการ การวิเคราะห์งาน และคำบรรยาย</p>	4 ชั่วโมง	<p>- เรียนรู้บทเรียน ออนไลน์ด้วยการ อบรมด้วยสื่อ Power Point - ร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ด้วยการแชร์ ประสบการณ์ในการ นำเทคโนโลยีมาใช้ใน</p>	

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา	เนื้อหากิจกรรม	ระยะเวลา	วิธีดำเนินการ	การวัดและ ประเมินผล
	ลักษณะงาน การวิเคราะห์ อัตรากำลังคน ของหน่วยงาน แนวทางการ จัดทำตัวชี้วัด ความสำเร็จ การควบคุมและ การประเมินผล งาน		การปฏิบัติงาน ร่วมกับคนในองค์กร	
	- ศึกษาดูงาน โรงเรียนต้นแบบ ด้านการบริหาร จัดการของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ในระดับภาคและ ระดับประเทศ	4 ชั่วโมง	- ร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ นำไปบูรณาการ สอดแทรกการ ปฏิบัติงานกิจกรรม การพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์	

วิธีการพัฒนาการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 แบบ โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง ร้อยละ 70 การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากสื่อ
การเรียนรู้แบบออนไลน์ จำนวนเวลาในการพัฒนา 34 ชั่วโมง (Module 1 การกำหนดทิศทางของ

องค์การ จำนวนเวลา 13 ชั่วโมง Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวนเวลา 15 ชั่วโมง และ Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวนเวลา 14 ชั่วโมง รวมจำนวนเวลา 42 ชั่วโมง)

2. การพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบการบูรณาการสอดแทรกระหว่างการปฏิบัติงานหรือการศึกษาดูงาน จำนวนเวลาในการพัฒนา 10 ชั่วโมง (Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์การ จำนวนเวลา 4 ชั่วโมง Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวนเวลา 4 ชั่วโมงและ Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำนวนเวลา 4 ชั่วโมง รวมจำนวนเวลา 12 ชั่วโมง)

3. การพัฒนาด้วยการอบรม ร้อยละ 10 ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การฝึกอบรม จำนวนเวลาในการพัฒนา 6 ชั่วโมง (Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์การ จำนวนเวลา 2 ชั่วโมง Module 2 การคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวนเวลา 2 ชั่วโมงและ Module 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวนเวลา 2 ชั่วโมง รวมจำนวนเวลา 6 ชั่วโมง) และเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ ครอบคลุมเป้าหมายของพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยมีขอบข่ายเนื้อหาครอบคลุมระยะเวลาการพัฒนา 60 ชั่วโมง สามารถสรุปดังตารางฝึกอบรมดังต่อไปนี้

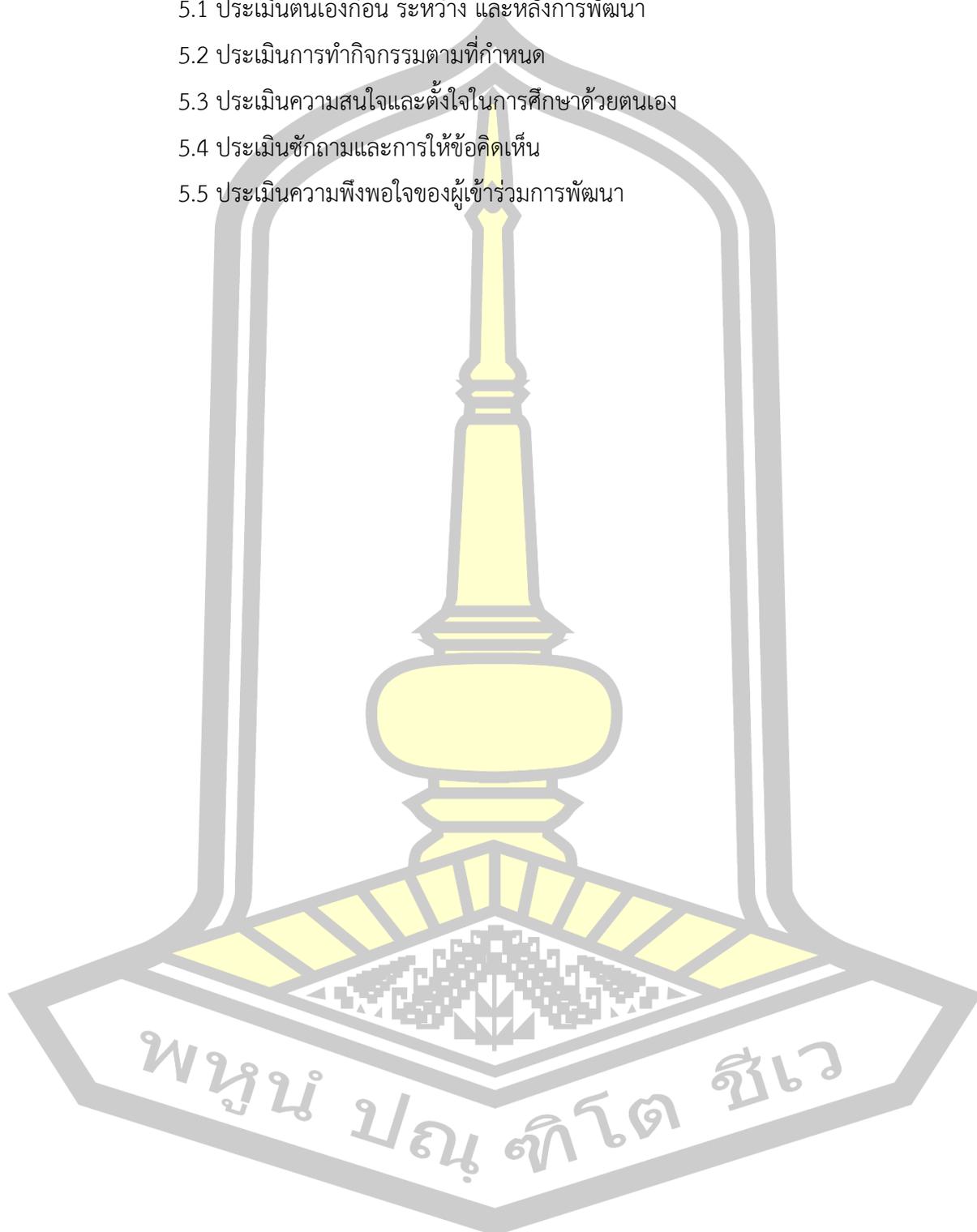
ตาราง 2 ฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

08.00-09.00	09.00-10.30	10.30-12.00	12.00-13.00	13.00-15.00	15.00-16.00
ลงทะเบียน ปฐมนิเทศ ประชุมเพื่อ สร้างความรู้ ความเข้าใจ	Module 1 การกำหนด ทิศทางของ องค์การ	Module 2 การคิด เชิงกลยุทธ์	พักรับประทานอาหาร กลางวัน	Module 3 การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย ชักถาม และนำเสนอ สรุปเนื้อหาการ อบรมร่วมกัน

5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 5.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
- 5.4 ประเมินซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
- 5.5 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา



Module 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร

หลักการ

การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต ผู้นำเป็นผู้สร้างองค์กรให้มีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด

วัตถุประสงค์

- ๑ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการกระบวนการของการกำหนดทิศทางขององค์กร
- ๒ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

- หน่วยที่ 1 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- หน่วยที่ 2 หลักเกณฑ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย
- หน่วยที่ 3 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการพัฒนา

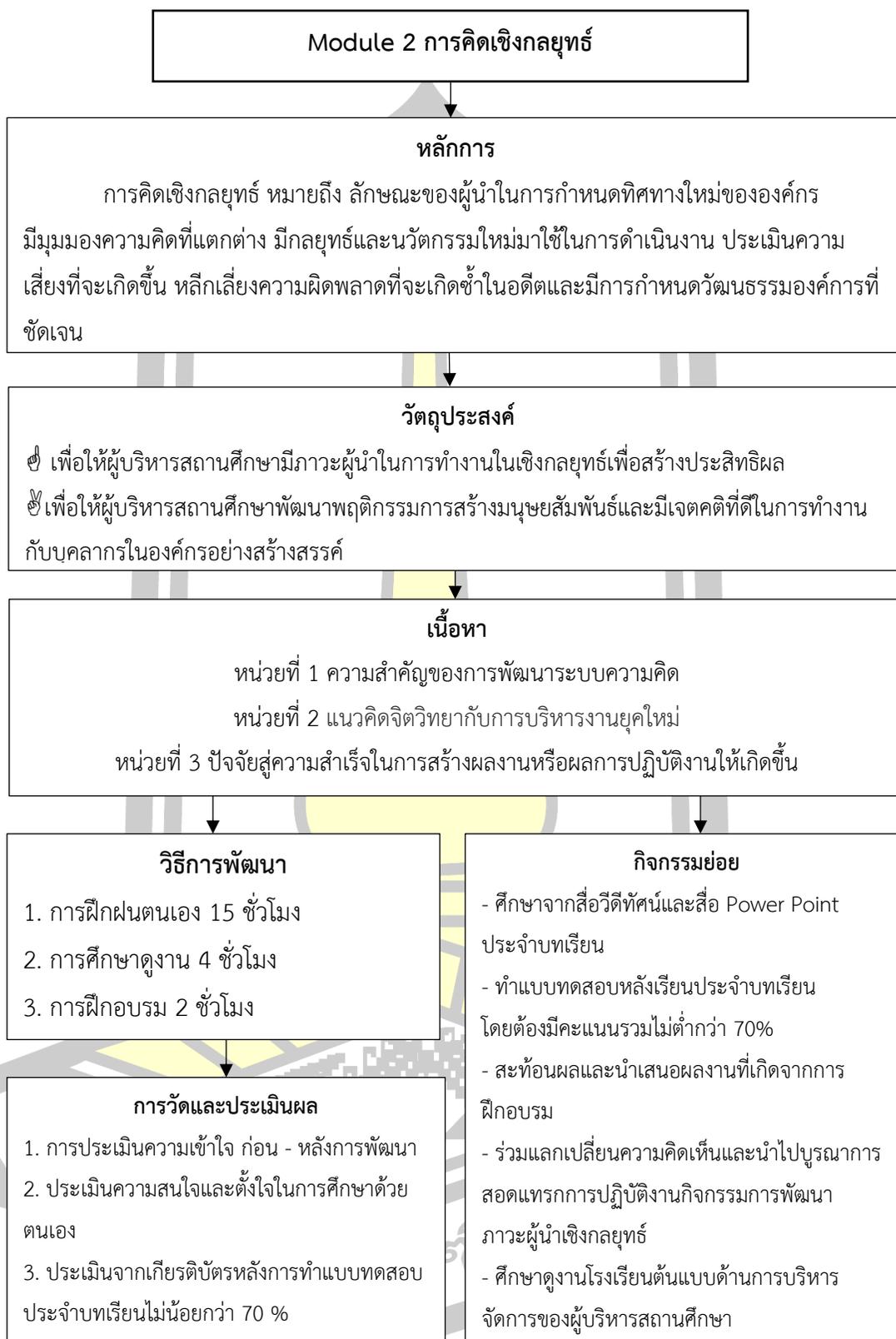
1. การฝึกฝนตนเอง 13 ชั่วโมง
2. การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง
3. การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง

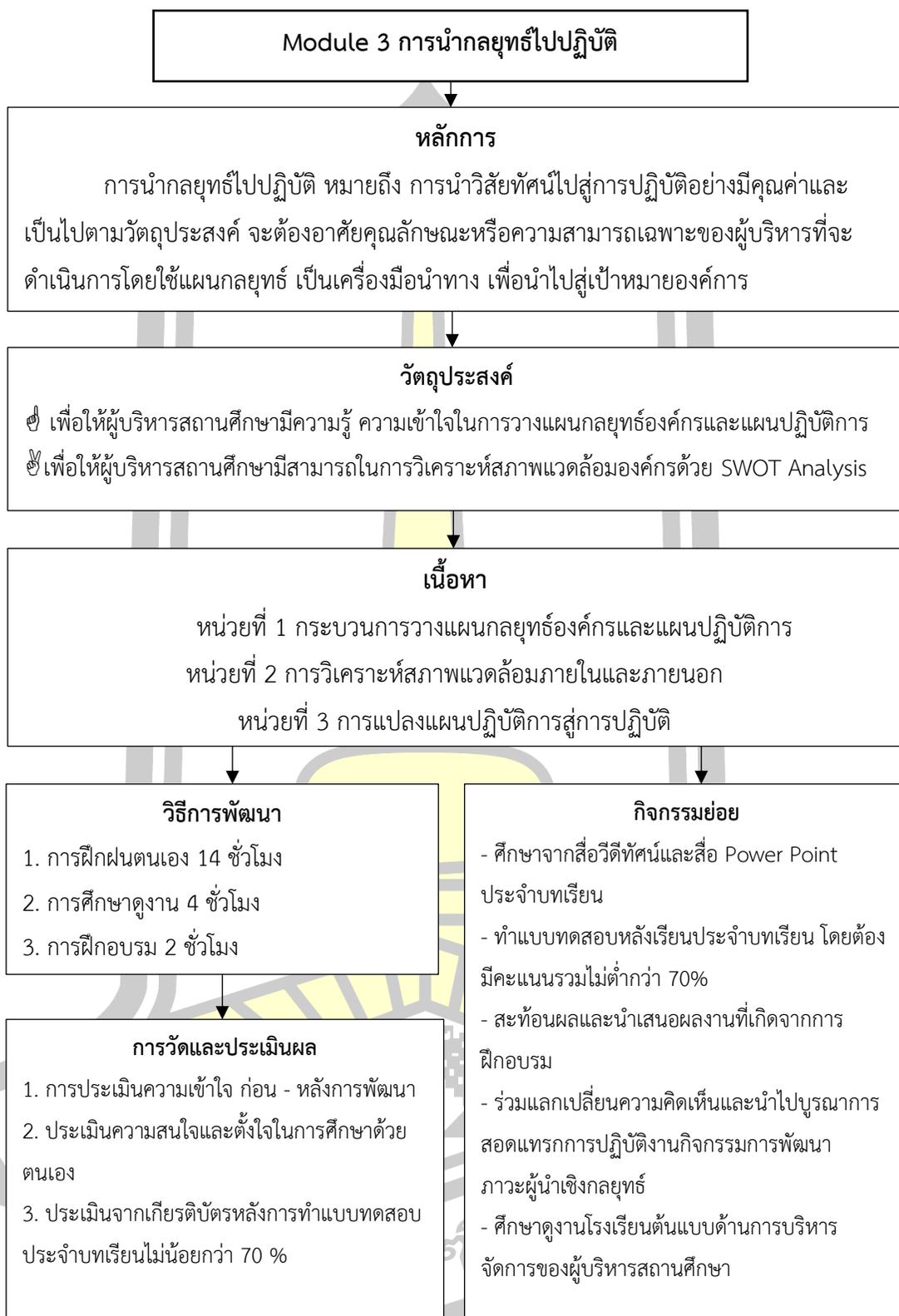
การวัดและประเมินผล

1. การประเมินความเข้าใจ ก่อน - หลังการพัฒนา
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
3. ประเมินจากเกียรติบัตรหลังการทำแบบทดสอบประจำบทเรียนไม่น้อยกว่า 70 %

กิจกรรมย่อย

- ศึกษาจากสื่อวีดิทัศน์และสื่อ Power Point ประจำบทเรียน
- ทำแบบทดสอบหลังเรียนประจำบทเรียน โดยต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 70%
- สะท้อนผลและนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม
- ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำไปบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา



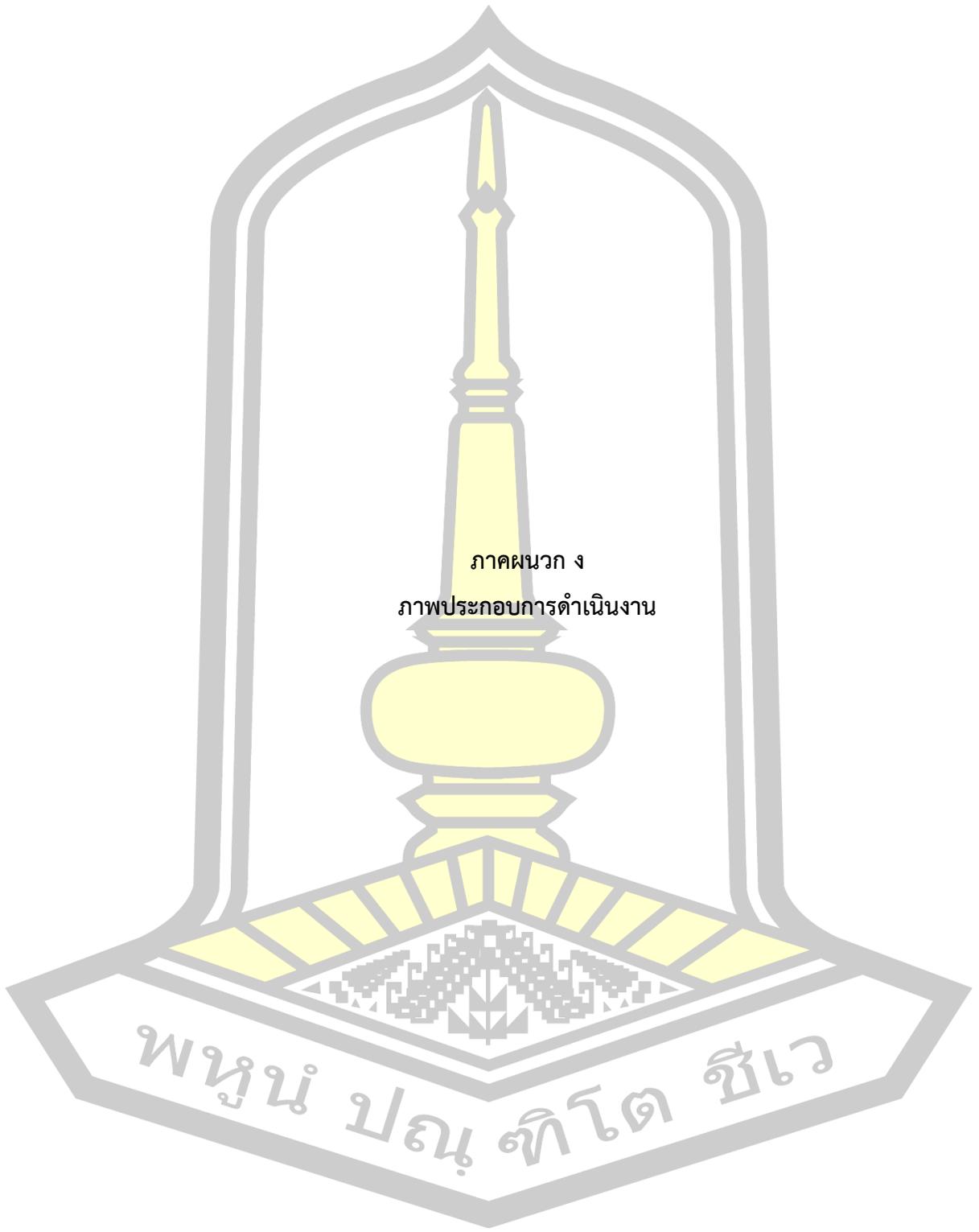


บรรณานุกรม

ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ จำกัด. (2566). โปรแกรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 10 พฤษภาคม 2566, จาก <https://www.sbdc.co.th/training-course/training-program/48/strategic-leadership-program>.

นายพงศา บุญชัยวัฒน์โชติ. (2565). การจัดทำแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 10 พฤษภาคม 2566, https://www.entaining.net/download_zone/C-outline_inhouse/ponsa/c-outline-strategies-plan.pdf.





ภาคผนวก ง
ภาพประกอบการดำเนินงาน

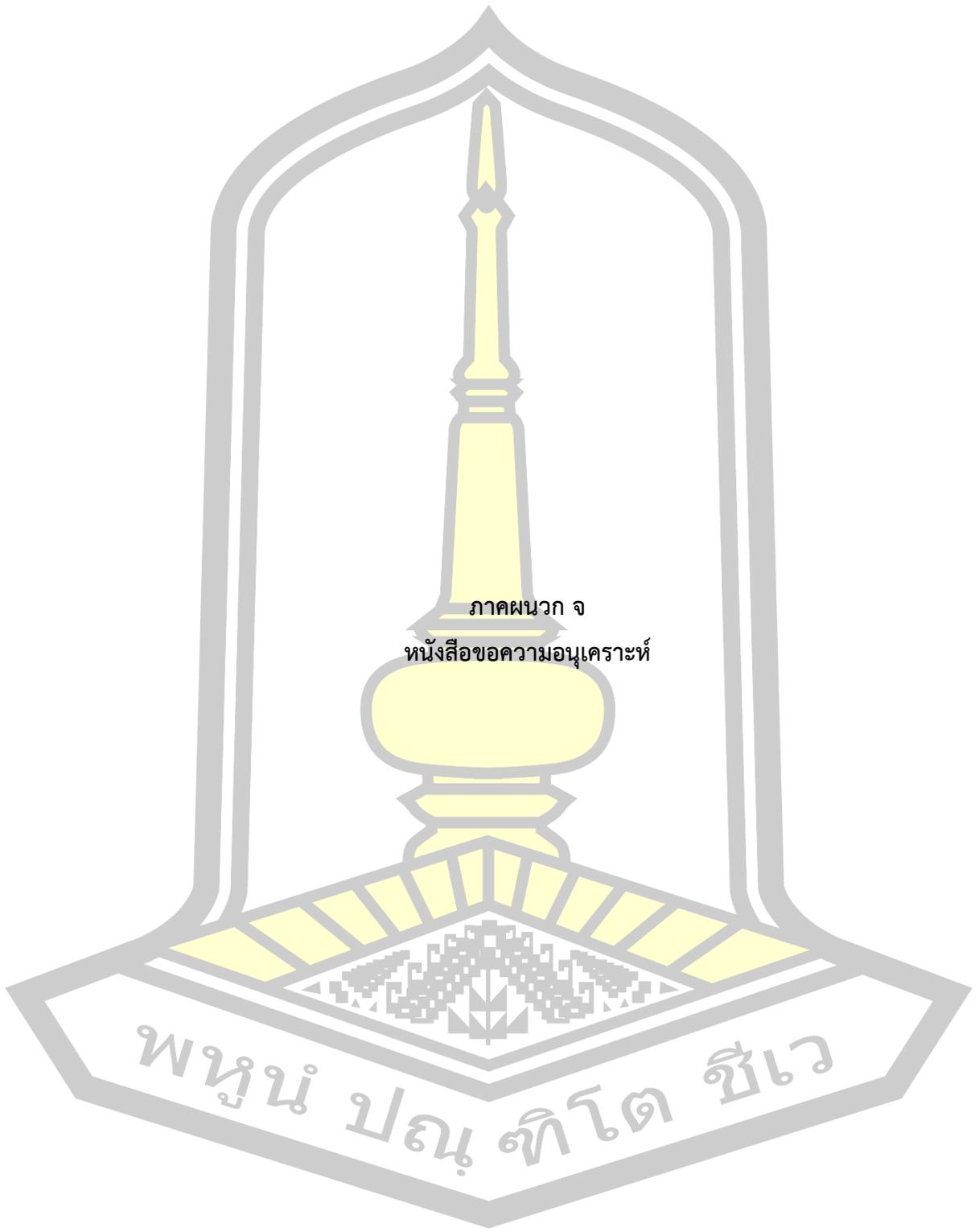
พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาพบรรยากาศการลงพื้นที่ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณ จิตโต ชีเว

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. ดร.ชาญวิทย์ ชุมศรี ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหัวดงกำแพง
จังหวัดร้อยเอ็ด วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนา
การศึกษา
2. ดร.นิภัฏชลา ลั่นเหลือ ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโคกสีพิทยาสรรพ์
จังหวัดขอนแก่น วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารการศึกษา
3. ดร.ไพวัล ไชยทองศรี ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านไผ่พิทยาคม
จังหวัดขอนแก่น วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารการศึกษา
4. ดร.โกศล ภูศรี ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย จังหวัดร้อยเอ็ด
วุฒิกศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา
5. ดร.ราตรี เลิศหว่าทอง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองสังข์วิทยายน
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)
การบริหารและพัฒนการศึกษา

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. นายบุญเหลือ ทองอ่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนพล
2. นางเบญจมาศ แก้ววิศิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแฮดศึกษา
3. นายศรวิษฐ์ ฤทธิมนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสวนกวางวิทยานุกูล

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1. นายบุญเหลือ ทองอ่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนพล
2. นางเบญจมาศ แก้ววิศิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแฮดศึกษา
3. นายศรวิษฐ์ ฤทธิมนตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสวนกวางวิทยานุกูล
4. นายสัญญา ประชากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองขามพิทยาคม
5. นายวัชร คงแสนคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนแวงใหญ่พิทยาคม



ที่ อว 0605.5(2)/ว655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ชาญวิทย์ ชุมศรี

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทฺธ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูลีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.นิกัญชลา ลั่นเหลือ

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทฺธ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ใช้วิชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ไพวัล ไซทองศรี

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.โกศล ภูศรี

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุท นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว655

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ราตรี เลิศหัว้าทอง

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทฺร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว1499

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพล

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทฺธิ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว1499

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแฮดศึกษา

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว1499

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาสวนกวางวิทยานุกูล

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทรา นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว1707

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายบุญเหลือ ทองอ่อน

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว1707

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางเบญจมาศ แก้ววิศิษฐ์

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทฺธ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0815463539

ม.บ. จ.ก. ๒๕๖๖



ที่ อว 0605.5(2)/ว1707

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายศรีวิชช์ ฤทธิมนตรี

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทฺร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0815463539



ที่ อว 0605.5(2)/ว1707

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวัชรระ คงแสนคำ

ด้วย นางเบญจพร ฐานสมุทร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0815463539

มหาบัณฑิต

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางเบญจพร ฐานสมุทร
วันเกิด	วันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 29 หมู่ที่ 4 ตำบลโนนศิลา อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40110
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนหนองขามพิทยาคม ตำบลโนนสมบูรณ์ อำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 ระดับชั้นประถมศึกษา โรงเรียนบ้านขอนแก่นประตู จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2546 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนรังสรรค์วิทยาคม จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2549 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2554 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2566 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ์ ปณุ์ สิโต ชีเว