

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ  
คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

เจลดจึรึอ จรุณูแสง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2566

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ  
คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

เจลาจิสรา จรุงแสง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสริมทรัพย์ วรปัญญา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์
ชื่อนักศึกษา	เจตจิรา จรุงแสง
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2566

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย และ 2) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทยจำแนกตาม วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 26 คน ครูผู้สอน จำนวน 243 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 - 1.00 ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.931 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 2) ด้านความคิดเชิงปฏิกิริยาเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง และ 5) ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

## ประกาศคุณูปการ

คณคว่ำอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสริมทรัพย์ วรรณปัญญา อาจารย์ที่ปรึกษาการคณคว่ำอิสระหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูวตล จุลสุคนธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการคณคว่ำอิสระร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย จนกระทั่งคณคว่ำอิสระฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหาของแบบสอบถาม ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการทำคณคว่ำอิสระซึ่งได้แก่ อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล คณบดีคณะครุศาสตร์ อาจารย์ ดร. สรรชัย ชูชีพ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พยอม รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย หาญกล้า อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปนิตา เนื่องพะยอม อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ที่กรุณาให้คำปรึกษาเสนอแนะ และเป็นกำลังใจในการทำคณคว่ำอิสระจนเสร็จสมบูรณ์ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

คุณค่าและประโยชน์ของคณคว่ำอิสระฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องสักการะคุณแต่บิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้ความเมตตาวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

เจลาจิรา จรุงแสง

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ผู้นำ.....	12
ความหมายของผู้นำ.....	12
ความสำคัญของผู้นำ.....	15
คุณลักษณะของผู้นำ.....	16
ภาวะผู้นำ.....	22
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	22
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	25
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	30
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	38
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	38
ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	40
องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	42
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	47
ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง.....	47
ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์.....	49
ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต.....	51
ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง.....	53

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
งานวิจัยในประเทศ.....	58
งานวิจัยต่างประเทศ.....	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	67
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	68
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	88
สมมติฐานของการวิจัย.....	88
วิธีดำเนินการวิจัย.....	89
สรุปผล.....	90
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	97
บรรณานุกรม.....	98

	หน้า
ภาคผนวก.....	110
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	111
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	127
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	129
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ ในการวิจัย.....	135
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	137
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	139

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	67
ตาราง 2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	75
ตาราง 3	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ในภาพรวม.....	76
ตาราง 4	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดความเข้าใจ ระดับสูง.....	77
ตาราง 5	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์.....	78
ตาราง 6	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคาดหวังและสร้าง โอกาสสำหรับอนาคต.....	80
ตาราง 7	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อ การเปลี่ยนแปลง.....	81
ตาราง 8	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เชิงสร้างสรรค์.....	82
ตาราง 9	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัด มูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิ การศึกษา.....	84
ตาราง 10	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีส แห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	85
ตาราง 11	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง.....	86



ตาราง 12	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ็ดเวนติสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์....	86
----------	---	----

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างรากฐานความก้าวหน้าของชีวิต พร้อมทั้งยังเป็นกระบวนการเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมได้ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันและอนาคตมุ่งสู่สังคมข่าวสารมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูงทุกสถานการณ์ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อคนในสังคมทั้งสภาพความเป็นอยู่ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง รวมทั้งสภาพการดำรงชีวิตและวิถีชีวิตของคนในชุมชน สังคมและประเทศชาติ ดังนั้นการศึกษายังเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้เจริญมากขึ้น การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและองค์กร ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหลายองค์กร กำหนดกลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำการศึกษามาพัฒนาคนและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทันต่อเหตุการณ์ในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤตการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบันจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุขและสามารถ เอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้ (รัตติกรณังจิวิศาล, 2546, หน้า 31) เพื่อจะได้มองเห็นภาพในอนาคต ทิศทางการศึกษาได้อย่างดี มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในตัวผู้บริหารที่ต้องกระทำให้เกิดในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนการศึกษา โดยเฉพาะมาตรา 80 บังคับให้มีกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติประกอบด้วย กระบวนการจัดการศึกษาและการปรับระบบโครงสร้างของการบริหารการจัดการ ศึกษาโดยยึดหลักความเป็นเอกภาพในด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพและความต้องการในแต่ละ ระดับหรือแต่ละท้องถิ่นอีกทั้งยึดหลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาทุกด้านไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

ในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 1)

คนที่มีคุณภาพจึงจำเป็นเป็นอย่างยิ่งในการบริหารและพัฒนาประเทศ เพราะการได้รับการศึกษาที่ทั่วถึงทั้งประเทศนั้นจะส่งผลให้ประชากรสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ดี ทำให้ประเทศสามารถพัฒนา และประสบความสำเร็จเกือบทุก ๆ ด้านกระบวนการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างมีสันติสุข สามารถเกื้อหนุนและดำรงชีวิตให้อยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านของประเทศ การศึกษาจึงมีผลต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ หากสถานศึกษาขาดคุณภาพและมีมาตรฐานที่ตกต่ำลง ทำให้กำลังคนและคุณภาพของประชากรที่อยู่ภายในประเทศตกต่ำลงด้วยเช่นกัน บุคลากรที่ถือเป็นบุคคลสำคัญต่อการบริหารและการจัดการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพของสถานศึกษาจะเป็น อย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ สถานศึกษาที่มีคุณภาพดีมักจะเป็นสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามองอนาคตและแนวโน้มทางการศึกษาได้อย่างดี การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องอาศัยการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายคือตัวผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาและบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา (วิโรจน์สารรัตน์, 2557, หน้า 29)

ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองและการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่ต้องบริหารจัดการ ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และความสมดุลเพื่อให้บริการจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ (บรรจง ลาวะลี, 2560, หน้า 206) ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญสู่ความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อสถานศึกษา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548, หน้า 1) เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญจึงมีแนวคิดและการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำ ผู้นำ (leadership) เกิดขึ้นโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมได้อย่างแท้จริง เช่น ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์มองกว้าง คิดไกลเป็นคนฉลาด สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ ยินดีร่วมปฏิบัติตาม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม จูงใจให้คนอื่นร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม จริยธรรมและมุ่งสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเลิศหรือผลิตผลที่มีคุณภาพสูงสุด (อานันท์ ปันยารชุน, 2542, หน้า 25-28) ผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน (สุเมธี จันทร์หอม, 2538, หน้า 89) และภาวะผู้นำก็มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรด้วย (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 94) ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบ

ที่จำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน การมีภาวะผู้นำทำให้มีฐานอำนาจและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ซึ่งผู้ที่เป็นผู้นำจะแสดงบทบาทในการโน้มน้าว ชักชวน ชี้แนะ หรือผลักดันให้ผู้ตามยอมรับแล้วปฏิบัติตามเพื่อสู่เป้าหมายร่วมกัน (อภิรดี นันทศุภวัฒน์, 2560, หน้า 15) ดังนั้น ทุกองค์กรย่อมต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงในการนำองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกุญแจสำคัญสู่ความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อสถานศึกษา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548, หน้า 1)

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2549, หน้า 44) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นความสามารถของผู้นำสามารถบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงกว่ามาตรฐานตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยความสามารถขององค์การเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่ซับซ้อนและแตกต่างกัน กล่าวตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (พสุ เดชะรินทร์, 2549, หน้า 48) รวมทั้งเป็นสภาวะที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานจนเกิดเป็นพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ (กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 35)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่กำหนดทางเลือกและนำไปปฏิบัติการเป็นผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการศึกษานั้น จะต้องเป็นผลจากการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในการบริหารงานให้สำเร็จมีคุณภาพ ผู้บริหารต้องปฏิรูปการศึกษาและมีคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพราะผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการทุกอย่างให้สำเร็จได้ จะต้องอาศัยบุคลากรทุกฝ่าย การที่ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจะต้องดำเนินบทบาท และทำหน้าที่ที่เหมาะสมในการทำให้กิจกรรมด้านการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เป็นที่พึงพอใจนั้นจะมีคุณลักษณะโดดเด่นเฉพาะอยู่หลายประการ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2555, หน้า 28) เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ ดังนั้น ผู้นำในองค์กรต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนและการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล สถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ เกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดี ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่มี ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในอนาคตที่ดีและสานฝันให้เป็นจริง นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จสำนักงานคณะ กรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้รับการจัดสรร

งบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ดังที่กำหนดในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานฯ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2554 และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของประเทศที่สำนักงานฯ ต้องร่วมบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ซึ่งในการขับเคลื่อนงานตามภารกิจหลักและงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานของประเทศให้มีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบทั้งในส่วนกลางและการติดตามในระดับพื้นที่ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบต้องมีความรู้ความเข้าใจในการส่งเสริม กำกับ ดูแลการศึกษาเอกชนตามบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสำนักงานตามกฎหมายและทิศทางการพัฒนาการศึกษาซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 แนวคิดข้างต้นสอดคล้องตามแนวคิดของดูบริน ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ 1) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) มีความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 3) มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) มีความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ (Dubrin, 2010, p.414)

คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีส (Seventh-day Adventist Church) เป็นองค์การทางศาสนาหนึ่งที่มีพันธกิจการประกาศศาสนาควบคู่ไปกับด้านอื่น ๆ ได้แก่ การสาธารณสุข การศึกษา การบรรเทาทุกข์ ฯลฯ ในด้านการศึกษามีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับอุดมศึกษา (ประไพ ปลายเนตร, 2559, หน้า 3) การศึกษาของเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสเป็นรูปแบบการศึกษาที่ให้ความรู้ทางด้านวิชาการควบคู่กับการพัฒนาและการปลูกฝังค่านิยมให้ผู้เรียนดำรงอยู่ในพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ซึ่งหลักสูตรการเรียนแบบบูรณาการได้รวมเอาหลักการเรียนการสอนที่เน้นทางด้านจิตวิญญาณ ร่างกาย อารมณ์และการเข้าร่วมในสังคม โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียน สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติใช้ในชีวิตร้อยอย่างมากที่สุด (โรงเรียนนานาชาติแอ๊ดเวนตีสมิชชัน, 2560, หน้า 1) โรงเรียนในเครือเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสทุกแห่งใช้หลักการศึกษาดังระบบเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสโดยเน้นด้านอารมณ์ ร่างกาย สังคม จิตวิญญาณ และการพัฒนาด้านต่าง ๆ ซึ่งพระเจ้าได้สร้างเด็กโดยมีความแตกต่างกันและมีเอกลักษณ์ตามแต่ละคน ครูพนักงานได้ช่วยส่งเสริมให้เด็กสามารถไปถึงจุดมุ่งหมายได้โดยพระเจ้าได้ประทานความสามารถพิเศษให้แก่ชีวิต โดยผู้บริหารและครูต่างอุทิศตนเพื่องานของพระเจ้าเป็นเจ้าของ การศึกษาที่แท้จริงนั้นมิได้หมายความว่า การศึกษาตามหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งเท่านั้น มิได้หมายความว่าแต่เพียงว่าการเตรียมทางสำหรับชีวิตเราตอนนี้เท่านั้น แต่หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นตัวเราและตลอดระยะเวลาแห่งชีวิตของเราทั้งหมด (Ellen, 2002, p.1) ปัจจุบันโรงเรียนนานาชาติใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายทั่วประเทศ มีการบริหารจัดการและใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแข่งขันโดยเทคโนโลยีที่ทันสมัยสร้างทางเลือกใหม่ ๆ ที่หลากหลายล้ำสมัยให้กับผู้ปกครองพิจารณาเลือกโรงเรียนที่ดีให้กับบุตรหลาน โรงเรียนนานาชาติในเครือมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสเป็นโรงเรียนนานาชาติแบบ non-profit ที่อัตราค่าเนียบการศึกษาไม่แพง

จนเกินไปแต่มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์รวมถึงมีกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญมากต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความสำเร็จเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีจุดเน้นหรือมีเป้าหมายร่วมกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม เกิดความไว้วางใจระหว่างกันในการทำงานมีความเป็นประชาธิปไตยสามารถใช้แรงบันดาลใจบุคคลากรให้มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและในเชิงของคุณภาพผู้เรียน มีคุณลักษณะตรงตามจุดมุ่งหมายของการจัดสถานศึกษาทำให้การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพบรรลุความสำเร็จ ในฐานะที่เป็นครูผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนนานาชาติ สังกัด มูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อคณะครู นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข ส่งเสริม และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในสังกัดต่อไป

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ สังกัด มูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

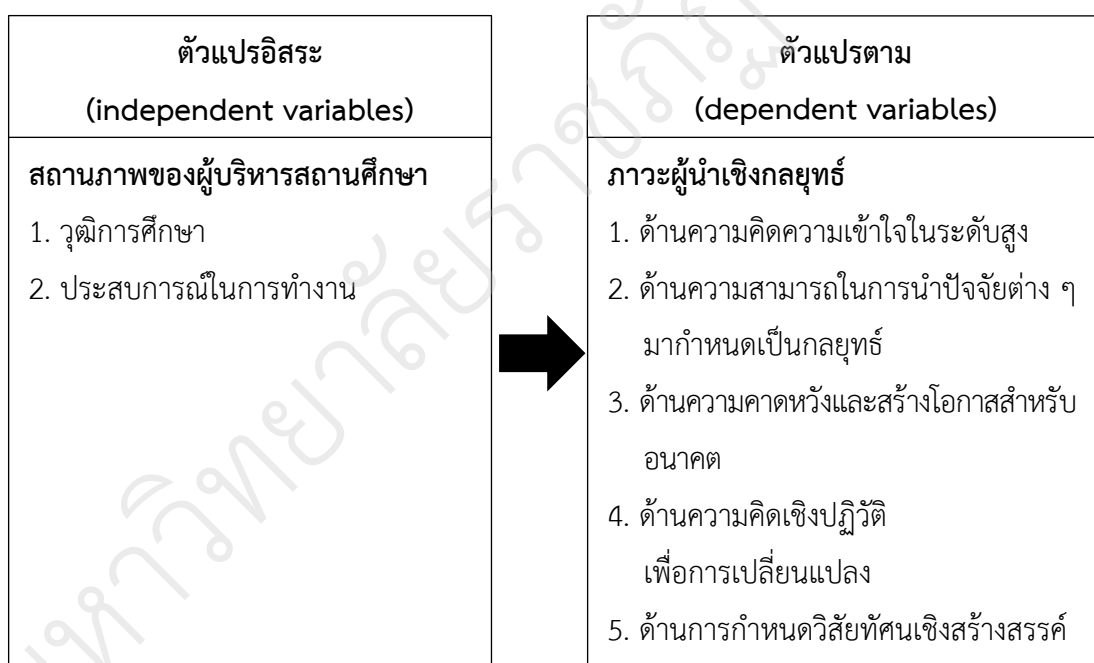
### **สมมติฐานการวิจัย**

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนนานาชาติสังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทยแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติสังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในการทำงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีของดูบริน (Dubrin, 2010, p.414) มีองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ 1) ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 3) ด้านความคาดและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทยในปีการศึกษา 2563



จากโรงเรียนนานาชาติ 5 แห่ง จำนวน 821 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน และครู 791 คน (สำนักงานมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย, 2563)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite populations) สูตรการสุ่มตัวอย่างจึงใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, p.125) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวริย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 445) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ทั้งหมด 269 คน เนื่องจากผู้บริหารมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงใช้สัดส่วน 10:90 สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้ผู้บริหาร จำนวน 26 คน และครุร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้ครู จำนวน 243 คน

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ (independent variables) เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

### 2.1.1 วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

### 2.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

- 1) น้อยกว่า 15 ปี
- 2) 15 - 20 ปี
- 3) มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

2.2 ตัวแปรตาม (dependent variables) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 3) ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์

## 3. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

## 4. ขอบเขตเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน มกราคม 2564 ถึง เดือน ธันวาคม 2566

## ประโยชน์ของการวิจัย

1. มุลินิคริสตจักรเซเวนต์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทยสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการจัดวางนโยบาย ยุทธศาสตร์ โครงการในการส่งเสริมและพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมูลค่าแก่สถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข ส่งเสริม และพัฒนาการทำงานที่เป็นอยู่ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ผู้นำ** หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ออกคำสั่งเป็น ผู้จัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม

2. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลสามารถใช้ อิทธิพลที่ตนมีอยู่เพื่อจูงใจ กระตุ้นหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง เพื่อที่จะ ดำเนินการในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แนะนำช่วยเหลือ บุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

3. **กลยุทธ์** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวิธีการเดินทางสู่เป้าหมายที่ผ่านการ วิเคราะห์ภาพรวมทั้งภายใน และภายนอกองค์ประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

4. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ โดยยึดเป้าหมายและภารกิจขององค์กรเป็นหลัก โดยให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นศิลปะในการทำงานของบุคคลที่มีอิทธิพลใน การจูงใจ คนอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

4.1 **ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง** (high-level cognitive activity) หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ มีการประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาเป็นวิธีคิด เชิงระบบ แบบองค์รวมที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ในการบริหารงานคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะและไหวพริบ ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

4.2 **ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์** (gathering multiple inputs) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์แบบประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน วางแผน

เกี่ยวกับภารกิจ 8 ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กร ประเมินผลการดำเนินงานมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็น ปรีกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกคน จัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสถานศึกษาได้

**4.3 ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต** (anticipating and creating a future) หมายถึง การคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบสนองความต้องการในอนาคตเมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน มีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ

**4.4 ด้านความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง** (revolutionary thinking for change) หมายถึง การพัฒนาโดยใช้กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนา ประเพณีวัฒนธรรมชุมชนด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารจะมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิตด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องสร้างกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ ประทับใจให้แก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

**4.5 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์** (creating a vision) หมายถึง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุนสะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ต้องมีความท้าทาย สร้างความคาดหวัง ที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกันได้เหมือนกัน ทัวกัน และมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ้มค่า ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

**5. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ของโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

**6. ครู** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาของโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

7. **โรงเรียน** หมายถึง สถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์ แอ็ดเวนติสแห่งประเทศไทย 5 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนนานาชาติเอ็กมัย (EIS) 2) โรงเรียนนานาชาติแอ็ดเวนติสกรุงเทพ (BAIS) 3) โรงเรียนนานาชาติแอ็ดเวนติสมิซชัน-โคราช (KAIS) 4) โรงเรียนนานาชาติแอ็ดเวนติสมิซชัน (AIMS) 5) โรงเรียนนานาชาติแอ็ดเวนติสมิซชันอุบล (UAIMS)

8. **มูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ็ดเวนติสแห่งประเทศไทย** หมายถึง หน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ Thailand Adventist Mission มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่คณะกรรมการฝ่ายการศึกษาไทยแลนด์แอ็ดเวนติสมิซชัน โดยใช้ขอบข่ายของการบริหารงานโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านบุคลากร และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามขั้นตอนผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามประเด็นสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของผู้นำ
  - 1.3 คุณลักษณะของผู้นำ
2. ภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 4.1 ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง
  - 4.2 ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์
  - 4.3 ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
  - 4.4 ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง
  - 4.5 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งขององค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจเอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์บทบาทของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำอาจทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการตลอดจนวางแผนและกำหนดทิศทาง เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมความเป็นผู้นำนั้นคือ พฤติกรรมการกระทำ รวมไปถึงวิสัยทัศน์ จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การ สำหรับการให้คำนิยามผู้นำของนักวิชาการมีความหมายแตกต่างกันและหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

### 1. ความหมายของผู้นำ

จากการค้นคว้า และศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 140) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลาย รวมกันไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันหรือทำการร่วมกันให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีตามภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมา ประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทยอดม (2554, หน้า 9-10) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือ ยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเองจนเป็นที่ยอมรับหรือ ยกย่องของกลุ่ม ให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุภัชชา พันเลิศพาณิชย์ (2558, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหรือ ได้รับการเห็นชอบหรือได้รับอนุญาตจากสมาชิกในกลุ่ม ในการสั่งการหรือบอกกล่าวบุคคลอื่น ๆ ให้ทำการใด ๆ หรือพูดแบบง่าย ๆ ได้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่มีผู้ตาม “ผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถนำทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้า สู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพ ความสามารถ อิทธิพลชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของบุคคลผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน หน้าที่หนึ่งของผู้นำ คือ การกำกับดูแลพฤติกรรมและการกระทำของผู้ตามในกลุ่มนอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นผู้ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มด้วย

ณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามหรือยอมรับสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำ ให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย

บุญพา พรหมณะ (2559, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณลักษณะและความสามารถพิเศษในการนำบุคคลอื่น ๆ ด้วยการจูงใจหรือใช้อิทธิพล ชี้นำให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่กระทำในสิ่งที่ต้องการด้วยความเต็มใจให้แก่องค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ยุวธิดา ซาปัญญา (2559, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้าในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ผู้นำจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับสมาชิกกลุ่มโดยการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ

ยุพิน ศิลาโคตร (2560, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ โดยได้รับการเลือกและได้รับการยอมรับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาและเป็นบุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงาน สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์ (2560, หน้า 4) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามหรือยอมรับสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำ ให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย

ปวีณา กันถิน (2560, หน้า 22) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการงานทั้งองค์กรได้ทั้งรวมทั้งบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรและจะต้องมีทักษะต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เตือนใจ สุนกุล (2562, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตาม หรือยอมรับสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้บุคคลหรือสมาชิกในกลุ่ม จนได้รับมอบหมาย แต่งตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่มให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

ณัฐณี มณีวรรณ (2563, หน้า 49) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไป โดยได้รับการยอมรับ ได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยัง ได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

โดยการมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำ สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม มีบทบาทในการชักจูงใจ ทำให้บุคคลเหล่านั้น เต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1998, p.48) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

ไอร์แลนด์, และฮิตท์ (Ireland, & Hitt, 1999, p.254) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กรและเป็นที่ ยอมรับให้เป็นผู้ นำที่ทีมงานสำหรับการปฏิบัติงาน สามารถชักจูงใจและนำพาบุคคลอื่นให้ร่วมกนปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โอเวนส์ (Owens, 2001, p.235) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างเต็มใจ (voluntarily granted) จากบุคคลอื่นให้ทำหน้าที่เป็นผู้ นำโดยไม่ต้องใช้อำนาจตามกฎหมาย

สต็อกคิล (Stogdill, 2004, pp.7-15) กล่าวว่า การเป็นผู้ นำไว้ คือ ผู้ นำเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นผู้ มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง มีบุคลิกภาพ ความสามารถเหนือบุคคลทั่วไป สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหา และเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการ ใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ฮาลปิน (Halpin, 2006, p.43) กล่าวว่า ผู้นำ 5 ประการ ดังนี้ 1) มีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้ นำ และ 5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

เฮอร์เชย์, และแบรนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 2009, p.68) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพล ในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ ที่กำหนด ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำก็ต้องเปลี่ยนไปตามไปด้วย

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.414) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ นำที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดที่มีอิทธิพล ในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามได้ในทุกกรณีไม่ว่าทางความคิดหรือการปฏิบัติและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น สามารถทำให้ผู้อื่นศรัทธาและประสานให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ผู้นำที่ดีที่จะพาทุกคนไปสู่เป้าหมาย



ที่ตั้งไว้ และผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่ม ให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น บัญชาการ ชี้แนะแนวทาง สั่งการและการช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. ความสำคัญของผู้นำ

ผู้นำทางการศึกษาในฐานะผู้บริหารหน่วยงานต้องมีบทบาทและหน้าที่ของผู้นำจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารมีนักวิชาการได้ระบุถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

วีระชาติ วิลาศศรี (2550, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1) บทบาทหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้นำควรที่จะเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีลำดับ 2) บทบาทหน้าที่ในการจัดบุคลากรหรือทีมงาน ผู้นำควรเป็นผู้มีความสามารถในการจัดวางตัวบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรอย่างเหมาะสม 3) บทบาทหน้าที่ในการจัดการองค์กร 4) บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน หมายถึง การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน 5) บทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 6) บทบาทหน้าที่ในการรายงาน คือ มีหน้าที่ในการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และ 7) การบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและ การควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 7-8) และสัมมา ธนินิธิ (2553, หน้า 31) ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการบังคับบัญชามอบหมายงาน กำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงานและความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน

วิชญ์ เครื่องงาม (2554, หน้า 15) กล่าวว่า การได้มาซึ่งผู้นำนั้นมี 2 ทาง คือ

1) ทางพฤตินัย คือ ไม่มีคำสั่งเป็นทางการ แต่ได้รับการยอมรับนับถือให้เป็นที่ปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหา และ 2) ทางนิตินัย คือ มีเอกสารแต่งตั้งถูกต้องตามกฎหมาย

มณฑนา ภักศุณานนท์ (2558, หน้า 16) กล่าวว่า ความต้องการผู้นำ ผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกสภาวะแวดล้อมโดยเริ่มที่กิจกรรมชีวิตประจำวันของทุกเพศทุกวัย มีมาตั้งแต่ระดับจุลภาคสู่ผู้นำมหภาค รวมทั้งผู้นำระดับประเทศ ล้วนมาจากความต้องการของสมาชิกจากกลุ่มเล็กไปสู่กลุ่มใหญ่ จนถึงกลุ่มมหาชน ความจริงผู้นำเป็นคนสำคัญที่สุดของกลุ่ม และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมนำความสำเร็จรุ่งเรืองมาสู่องค์กรด้วยความสำเร็จ และสุขสวัสดิ์ ส่วนผู้นำด้อยประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรล้มเหลวนำความเสื่อมถอยสู่องค์กร ทำให้สมาชิกขาดขวัญกำลังใจ

บุญพา พรหมณะ (2559, หน้า 18) กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้ผู้นำ คือ การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่ได้วางไว้มีความรู้ทั่วไปและความรู้ด้านวิชาการเป็นอย่างดีและมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ รู้บทบาทและหน้าที่ของตน มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น รู้จักการแก้ปัญหาในการทำงาน กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการประสานงานสามารถจูงใจผู้ร่วมงาน และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการสร้างมิตรภาพ มีจิตใจกว้างขวาง

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.416) กล่าวว่า ผู้ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่นำพาองค์กรประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ มีบทบาทในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างโอกาสในการทำงานให้กับสมาชิกในกลุ่ม สามารถลำดับขั้นตอนในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2012, p.2) กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้ผู้นำ เกิดจากการของคนสังคมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ต้องการผู้นำที่มีความเก่งเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้นำนั้นต้องมีความเก่งในการใช้ความรู้ความสามารถ กระบวนการและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ควบคุมสถานการณ์ ภายใต้การยอมรับนับถือของสมาชิก โดยผู้ที่ได้รับยกย่องให้เป็นผู้นำต้องเป็นผู้ซึ่งกล้าเสี่ยงกล้าเผชิญหน้ากับความตึงเครียดและท้าทายคอยให้กำลังใจให้การสนับสนุนทรัพยากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยแห่งการเติบโตของผู้ผู้นำ

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นปัจจัยของความสำเร็จ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน บริหารคนและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถในการทำงาน ในการจูงใจ ควบคุมและประสานงาน มีการตัดสินใจที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่องค์กรปรารถนามีความเจริญก้าวหน้า

### 3. คุณลักษณะของผู้ผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 38) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ มีดังนี้

- 1) ความสามารถที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมภาวะผู้นำ หรือบุคลิกภาพความสามารถ
- 2) ประสบการณ์ที่เกิดจาก 2.1) ทักษะเชิงมนทัศน์ 2.2) ทักษะเชิงเทคนิค 2.3) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านความสามารถและประสบการณ์ เมื่อมีโอกาสจะเป็นผู้นำในสถานที่ และเวลาที่เหมาะสม

กัลยาณี สูงสมบัติ (2550, หน้า 58-59) ได้กล่าวถึงคนที่เป็ผู้นำที่เข้มแข็ง ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จควรมีลักษณะเป็นผู้นำ ดังนี้ 1) ต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ 2) ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง มีความสนใจ สิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ

เป็นคนเชื่อมั่นในตัวเองและนับถือตนเอง 3) ต้องมีแรงจูงใจภายในผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำหายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป และ 4) ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่นและมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 41) ให้ความหมายว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำ 5 ประการ คือ 1) คุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ 2) การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ 3) การแสดงออกซึ่งศักยภาพ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจึงต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมีและความมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุกสถานการณ์ และ 4) เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมพัฒนา 5 ประสพการณ์การเรียนรู้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2554, ย่อหน้า 2-3) ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำว่า แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ กับอีกส่วนหนึ่ง คือ การทำให้เกิดแรงดลใจ (inspiring) และการจูงใจให้คนทำงานตามวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในอีกมิติหนึ่งผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเรื่องความเป็นธรรม ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ อย่างสม่ำเสมอและผู้นำจะต้องจัดทำมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานของคุณธรรม สามารถกระตุ้นให้ทุกคนทำงานด้วยความร่วมมือ และความสามัคคีธรรม

ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2554, หน้า 86-89) ได้กล่าวในหนังสือชื่อ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพว่าลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มี 10 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้วิเคราะห์เป้าหมาย 2) เป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน 3) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) เป็นผู้เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร 5) มีกลยุทธ์ในการทำงาน 6) สร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานหรือองค์กร 7) การสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรในหน่วยงานมีอำนาจในการตัดสินใจ 8) เป็นผู้สร้างกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน 9) เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ และ 10) ยึดหลักความสำเร็จของงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความภูมิใจในความสำเร็จของงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 16-17) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำที่ดีขององค์การควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงของทุกองค์การจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆ 2) เป็นนักพูดที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูด และนำเสนอตลอดจน มีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคล หรือฝ่ายต่าง ๆ 3) เป็นนักเจรจาต่อรอง คือ สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าขึ้นไป สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร 4) เป็นผู้ฝึกสอน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ต้องพยายามช่วยทีมงานให้ประสบความสำเร็จ 5) เป็นผู้มีความสามารถสร้างทีมงานได้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้การชมเชย แก่ทีมงาน

ที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ 6) เป็นผู้มีความสามารถแสดงบทบาทการทำงานเป็นทีมได้ มีพฤติกรรมการวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม 7) เป็นผู้สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค และเป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ และ 8) เป็นผู้สามารถประกอบการเป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์ และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ

นิรดา ดวงเดือน (2556, หน้า 20) ได้กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ 14 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว คือ การสร้างความประทับใจในเรื่องท่าทาง การวางตัวถูกต้องตามแบบแผน 2) ความกล้าหาญ คือ การบังคับจิตใจตนเองให้อยู่ในความสงบมั่นคง ไม่เกรงกลัว 3) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลัน ถูกต้องและทันเวลา 4) ความไวเนื้อเชื่อใจ คือ การได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ หรืองานที่มอบหมายได้ถูกต้อง 5) ความอดทน คือ พลังทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงความอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่บีบคั้น 6) ความกระตือรือร้น คือ การแสดงออกซึ่งความสนใจอย่างจริงจัง 7) ความริเริ่ม คือ การเป็นผู้รู้จักใช้ความคิดในการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ 8) ความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความเที่ยงตรงและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม 9) ความพินิจพิเคราะห์ คือ คุณสมบัติในการใคร่ครวญ โดยใช้เหตุผลตามหลัก ตรรกวิทยา 10) ความยุติธรรม คือ การไม่ลำเอียง มีความเที่ยงตรง 11) ความรอบรู้ คือ ข่าวดสารที่บุคคลหามาได้ รวมทั้งความรู้ในวิชาชีพของตน และความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา 12) ความจงรักภักดี คือ คุณสมบัติของบุคคลที่มีจิตใจเชื่อมั่น และยึดมั่น ต่อผู้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ 13) ความรู้จักกาลเทศะ ความสามารถในการปฏิบัติตนกับบุคคลอื่นโดย ไม่ก่อให้เกิดศัตรู และ 14) ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การไม่ฉวยโอกาสตักตวงความสุข ความสะดวก สบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือเสียผลประโยชน์

วิเชียร วิทย์อุดม (2556, หน้า 9-10) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี 5 ประการ ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) แรงขับที่หมายถึงแรงจูงใจภายในที่ผู้นำจะต้องมีเพื่อให้สิ่งที่กระทำไปถึงจุดหมาย ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความต้องการเป็นอย่างมากที่จะทำงาน ให้สำเร็จ สิ่งนี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้รู้จักค้นหาวิธีการและหาคำตอบให้ได้ในสิ่งที่คนสนใจหรือสงสัยคนอื่น ๆ 2) ผู้นำต้องมีอำนาจทางสังคมด้านอื่น เพราะแรงกระตุ้นของผู้นำต้องประกอบด้วยความรู้สึกที่เห็นแก่ประโยชน์ของคนอื่น ๆ โดยไม่เห็นประโยชน์ของตนเองและมีความรับผิดชอบต่อสังคม 3) มีความมั่นคง ในอารมณ์ หมายถึง ความจริงใจของผู้นำและนิสัยที่ชอบเปลี่ยนแปลงถ่ายคำพูดให้เป็นการปฏิบัติได้จริง 4) มีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีความฉลาดเหนือกว่าระดับปกติและสามารถที่จะจัดเก็บข้อมูลได้มากกว่าคนอื่น สามารถที่จะวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีกว่าหรือดีที่สุดและสามารถชี้โอกาสที่เป็นไปได้ให้แก่ผู้ตามได้ และ 5) มีความรู้ในธุรกิจ ผู้นำจะต้องมีความรู้ถึงสภาพแวดล้อมทาง

ธุรกิจที่ทำอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจที่จะกระทำและรู้ว่า ข้อคิดใดมีความสมเหตุสมผลที่จะช่วยให้ธุรกิจนั้นไปรอดและได้รับความสำเร็จ

สกล คามบุศย์ (2559, หน้า 12) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่เป็นศักยภาพส่วนบุคคล เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความสามารถของบุคคลที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยพลังอำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการลงโทษ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจการมีสารสนเทศ และอำนาจเชิงอ้างอิงในการทำให้บุคคลอื่นให้เห็นคล้อยตามและทำตามอย่างเชื่อมั่น

บุญพา พรหมณะ (2559, หน้า 18) กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดี ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ทั่วไปและความรู้ด้านวิชาการเป็นอย่างดีและมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ 2) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รู้บทบาทและหน้าที่ของตน มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น รู้จักการแก้ปัญหาในการทำงาน กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการประสานงานสามารถจูงใจผู้ร่วมงาน และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการสร้างมิตรภาพ มีจิตใจกว้างขวาง เพราะองค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยในการสร้างความน่าเชื่อถือและความศรัทธาของผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp.74-75) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีมี ดังนี้ 1) ลักษณะทางกายผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า 2) ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี 3) สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อ ความหมายและการพูด 4) บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและ สร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และ 6) ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

เบนนิส (Bennis, 1989, p.7) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีแต่ละคน เมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือสภาพแวดล้อมที่ต่างกันก็จะมีบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันแต่โดยภาพรวมจะมีคุณลักษณะร่วมกันบางประการที่เห็นเด่นชัด ดังนี้ คือ 1) การมองการณ์ไกล หมายถึง ผู้นำจะต้องมองกว้างและมองไกลในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานภายนอก ต้องมองการณ์ไกลในปัจจุบันและอนาคต 2) ความกระตือรือร้น หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีพลังที่จะผลักดันสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรไม่ใช่เป็นผู้วางเฉยหรือปล่อยวางไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม 3) ความมีคุณธรรม หมายถึง เป็นผู้ที่มีศักดิ์ศรียืนหยัดในความซื่อสัตย์ ชอบธรรม ถูกต้องและความยุติธรรมมากกว่าความถูกต้อง ถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดก็ตาม 4) มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น หมายถึง ผู้นำต้องมีความจริงใจ สามารถพิสูจน์ตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ว่าเป็นคนที่เชื่อถือได้ทั้งในคำพูดและการกระทำ 5) มีความสนใจใฝ่รู้ หมายถึง ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และถูกท้าทายด้วยสภาพความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก ดังนั้น ผู้นำต้องเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา 6) มีความกล้าหาญ หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิด การแสดงออกและกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบไม่ว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ดีก็ตาม

โคเวีย (Covey, 1996, pp.159-161) ได้เสนอคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ ที่เน้นการบริหารโดยใช้ปัญญา และตระหนักในความจำเป็นของการเป็นผู้นำในสังคมยุคใหม่ ดังต่อไปนี้ 1) เรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง 2) เน้นการให้บริการแก่คนอื่น 3) มองทางบวก คือ ไม่มองอะไรในแง่ลบและสิ้นหวังแต่จะเป็นคนมองคนในแง่ดีคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ 4) เชื่อและศรัทธาในคนอื่น 5) ใช้ชีวิตได้อย่างมีดุลยภาพ 6) มองเห็นความสนุกของชีวิต 7) สามารถรวมพลังของคนอื่นก่อให้เกิดพลังแบบทวีคูณ และ 8) ฝึกฝนและพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

แอช, และเพอร์ซาล (Ash, & Persall, 2001, pp.86-88) กล่าวถึง หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การเรียนรู้แบบทีม การคิดอย่างหวังผล และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา 2) ควรจะมีมุมมองครู่ว่าเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำ ทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม 3) ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจต่อกัน 4) ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนคติและสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู 5) ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน และต่อกระบวนการมากกว่างานเอกสาร 6) ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่าครู และบุคลากร คือ ลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ 7) ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด 8) การปรากฏตัวอยู่กับงาน และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักนิเทศ ภายในแบบแฉะเวียนไปยังหน่วยต่าง ๆ 9) ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และ 10) ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลาง สภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

ลูธานส์ (Luthans, 2007, p.440) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ 4 ประการ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ระดับสติปัญญา ผู้นำมีสติปัญญาเหนือกว่าระดับสติปัญญาเฉลี่ยของผู้ตาม แต่ผู้นำจะไม่เฉลียวฉลาดสูงกว่าผู้ตามมากนัก เพราะจะได้สื่อสารเข้าใจกัน 2) วุฒิภาวะทางสังคมและความรู้กว้าง การมีภาวะทางอารมณ์คงที่ มีวุฒิภาวะ และมีความสนใจกิจกรรมทั่วไปอย่างกว้างขวาง 3) แรงจูงใจภายในและแรงขับมุ่งความสำเร็จ ผู้นำมีแรงขับที่มุ่งความสำเร็จ มุ่งหวังรางวัลจากภายใน มากกว่ารางวัลจากภายนอก 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การมีทักษะที่ดีต่อผู้อื่น ยกย่องผู้ตาม เห็นอกเห็นใจ รู้จักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นและสามารถขอความร่วมมือจากผู้อื่นในการทำงานให้สำเร็จ

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Mikel, 2008, pp.396-397) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางจิตใจ และลักษณะทางทักษะ ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมั่นใจในตนเอง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม 2) ลักษณะทางจิตใจ ได้แก่ แรงขับในการทำงานและมีแรงกระตุ้นในการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ และมีความต้องการในอำนาจ และ 3) ลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะ ความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหาร

โรบินสัน (Robinson, 2010, p.121) อธิบายว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องให้ความสำคัญกับการนำพองค์กรให้ก้าวไปโดย ตอบสนองต่อความซับซ้อนของโลกที่มากขึ้นทุก ๆ วัน และจะต้องนำพองค์กรให้ก้าวไปด้วยความ ยืดหยุ่น (resilient) และการปรับตัว (adaptable) ต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และประการสุดท้าย คือ การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นภายในองค์กร

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2012, p.2) กล่าวว่า มนุษย์เรามีธรรมชาติของการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม และมีกิจกรรมในการดำเนินชีวิต ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ อย่างน้อย ๆ ก็เริ่มในครอบครัวจึงมีพ่อหรือแม่ผลิตกันเป็นหัวหน้า เมื่อเข้าสู่วัยเรียนที่ต้องมีกิจกรรมกลุ่มที่มีหัวหน้าห้องเรียน มีหัวหน้าทีมซ้อมกีฬา หรือหัวหน้าเชียร์ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นนี้ ทีมจึงจำเป็นต้องเลือกที่จะยกย่องและยอมรับใครคนหนึ่ง ให้เป็นผู้นำที่เหมาะสมในกิจกรรมนั้น ซึ่งผู้มองให้เป็นผู้นำอาจเป็นพ่อแม่พี่น้องที่เราใกล้ชิดบางครั้งเป็นเพื่อนเรา หรือบางครั้งเป็นตัวเราเองที่ถูกคนรอบข้างเลือกและมอบให้ตัวเราทำหน้าที่นำกิจกรรมในชีวิต เพื่อให้กิจกรรมในกลุ่มเล็ก ๆ ของเราดำเนินไปให้เสร็จสิ้นเรียบร้อย จากกลุ่มเล็ก ๆ เมื่อกลุ่มเล็ก ๆ หลาย ๆ กลุ่มรวมกันก็เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ขึ้น เมื่อกลุ่มใหญ่ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน หลอมรวมกันเกิดเป็นสังคมที่มีขนาดกว้างขึ้น ก็ซึ่งต้องการผู้นำที่มีความความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น ซึ่งความเข้มแข็งของผู้นำในการใช้ความรู้ความสามารถ กระบวนการและเทคนิควิธีต่าง ๆ ในการนำกลุ่มคนที่เติบโตในระดับมหัพภาคจะควบคุม สถานการณ์ภายใต้การยอมรับนับถือของสมาชิก โดยยกย่องให้เป็นผู้ำนั้น ต้องเป็นผู้ซึ่งกล้าตัดสินใจเอง กล้าเผชิญหน้ากับความตื่นเต้นและท้าทาย คอยให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนและบริหารทรัพยากร สิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยแห่งการเติบโตของผู้นำทั้งสิ้น

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.414) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ มีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญจึงต้องเป็นผู้ที่มีความฉลาดรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ได้ มีวุฒิภาวะ มีจิตใจและอารมณ์ที่มั่นคงเป็นมิตร มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความยุติธรรม มีการตัดสินใจ มีความแน่นอน มีลักษณะท่าทางดี มีความสามารถในการปรับตัว มีความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์กดดัน มีความสำคัญในการเข้าสังคม มีความนิยม มีอารมณ์ขัน รวมทั้งมีอิทธิพลทางความคิดสามารถดึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามและ ให้ความร่วมมือจนสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการค้นคว้า และศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

ชนันดา โชติแดง (2550, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้อิทธิพลในการชักจูง หรือโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมให้กับคณะครูและกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการทำงาน บุคลากรในสถานศึกษาก็จะมีความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

พิบูล ทีปะपाल (2550, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ศิลปะความเป็นผู้นำโน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ให้เกิดการคล้อยตามยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดหนดไว้

ปุระชัย เปี่ยมสมบุรณ์ (2550, หน้า 303) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 2-3) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการตลบั่นดาลใจ ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางอย่างตามเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 140) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงามความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ



การดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้นสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551, หน้า 122) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงใจให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ ต้องการ

ธรร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 326) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่นโดยแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 113) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกันส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

ธรร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับอำนาจผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดจากการกระตุ้นภายในกลุ่มและสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

พัชสิรี ชมพุกำ (2552, หน้า 194) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกระดับการจัดการ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในการจัดการระดับสูงเท่านั้น และภาวะผู้นำจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม หน่วยงานหรือองค์การ

เชวงศักดิ์ พฤษเขตเวศ (2553, หน้า 55) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ภายในต่อกัน โดยจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำเนื่องจากมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นในกลุ่มในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ (leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นสำคัญ

จตุรงค์ ธนะสีลังกูร (2554, หน้า 23) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 181) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาร่วมสมัย ฉบับบัณฑิตยสถานสภา (2558, หน้า 296) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะบารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ที่บุคคลหรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือ ยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มองค์กร

ยุพิน ศิลาโคตร (2560, หน้า 25) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้น ชี้นำ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการโดยมุ่งหวังให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, หน้า 91) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถทั้งด้านบริหารและวิชาการ ตามมาตรฐานสมรรถนะ และมาตรฐานตำแหน่ง และบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล

ศุภกิจ เกษม (2562, หน้า 10) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานเต็มใจในการปฏิบัติงานทั้งทางกาย และจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปานัสม์ ชุมภูยาละ (2563, หน้า 11) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือความสามารถที่จะจูงใจ โน้มน้าวพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรให้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

พระदेविศน์ สุขถาวร, ประจิตร มหาหิง, และจุฬาพรธรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2564, หน้า 589) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำในหน่วยงานหรือองค์กรได้ใช้ศักยภาพทั้งศาสตร์และศิลป์ของตนนั้นนำพาและจูงใจผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในการใช้กระบวนการบริหารของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มคนโดยการกระตุ้นจูงใจให้เชื่อถือ ยอมรับกระทำหรือไม่กระทำบางอย่างตามเป้าหมาย แนวทางเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กลุ่มบุคคลกำหนดไว้

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p.336) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จ

เบส (Bass, 2002, p.346) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการช่วยจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสิ่งการกิจกรรมของกลุ่ม

เบนนิส, และทาวน์เซนด์ (Bennis, & Townsend, 2008, p.259) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์

ดาฟท์ (Daft, 2008, pp.4-5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes)

ไอแวนเชวิช, และคนอื่น ๆ (Ivancevich, et al., 2008, p.413) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการโน้มน้าว อำนาจความสะดวกให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

เฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 2009, p.68) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย

กรีนเบิร์ก, และเบรอน (Greenberg, & Baron, 2010, p.506) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิต่อสมาชิกในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรได้

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.410) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้มีความเชื่อมั่นและสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลของตนเอง ที่มีต่อหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจ มีศิลปะในการโน้มน้าวใจ จูงใจสมาชิกในองค์กรเกิด ความสามัคคีหลอมรวมกันเป็นหนึ่งเดียวปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ มีความเชื่อมั่น ยอมรับ ศรัทธาและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน มีใจพร้อมที่จะทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรตามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบสำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์กรประกอบที่สำคัญยิ่ง ที่จะขาดไม่ได้ คือ

บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น ๆ โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสำเร็จของภาวะผู้นำ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 61) ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำนั่นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์กรด้วย

การดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77-78) และธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ 1) เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ 2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายใน ภาวะผู้นำช่วย ผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพ 3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ซึ่งองค์กร จะต้องมีการมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ และ 4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน ถ้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สมคิด บางโม (2555, หน้า 218) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำมีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางแล้วว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นสิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญที่ทำให้การทำงานของสถานศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นหลักสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, หน้า 59) กล่าวว่าไว้ว่า ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำ ใน 3 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย และ 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ ผลการวิจัยมากมาย

สัมมา รธนินธ์ (2556, หน้า15) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำสำคัญต่อคนหรือเพื่อนร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจ เพื่อให้คนปฏิบัติตาม

ทั้งนี้ ศักยภาพของผู้นำนั้น มีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือกำลังใจและความอบอุ่นในการร่วมงาน ผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลงสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กรณีพิพัย ปันก้อง (2559, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมหลายอย่าง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ

- 1) ช่วยเหลือบุคคลากร ในองค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
- 3) ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการตามลักษณะพลวัตรภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไข ความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ
- 4) ช่วยเหลือบุคคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

เจริญ สุระประเสริฐ (2559, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสามารถดำเนินงาน ได้อย่างประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีความก้าวหน้า เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ทักษะของความเป็นผู้นำเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อจูงใจและชักนำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน

กฤษพล อัมระนันท์ (2559, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำว่า เป็น ปัจจัยสำคัญของที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิด ประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารจึงควรมีเพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

สมฤทธิ กางเพ็ง (2559, หน้า 14) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการองค์กรล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ทุกหน่วยงานหรือองค์กรไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็กย่อมต้องการผู้บริหาร ภาวะผู้นำเป็นเรื่องอิทธิพลการผลักดันหรือโน้มน้าวให้คนอื่นทำในสิ่งต่าง ๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่ใช่ เรื่องตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คนและการเปลี่ยนแปลงของคนกลุ่มนั้น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่เคยหยุดนิ่ง ความท้าทายของภาวะผู้นำจึงอยู่ที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้เกิดความเติบโต

รวยรินทร์ เพียรพิทักษ์ (2559, หน้า 31) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของผู้นำ คือ คุณสมบัติส่วนบุคคลที่ผู้นำต้องมีที่แสดงออกมาในพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ร่วมงานยินยอมและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำความร่วมมือความใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นนทร อรุณโน (2559, หน้า 11) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงานซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำ ให้เต็มความสามารถให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีม หรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น ปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร องค์การยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับ ผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและได้ผลที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จรินทร์ อุตสาหะ (2564, หน้า 24) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ผู้นำ เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้นำมีอำนาจ มีบารมี มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งภาวะผู้นำยังเป็นเครื่องมือในการทำให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการร่วมแรงร่วมใจ เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

อิสริยา กลิ่นสุนทร (2564, หน้า 16) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารองค์กรที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณลักษณะมีความสามารถเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากร และพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สเตียร์ (Steers, 1991, p.27) กล่าวว่า ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มิบทบาทหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดซึ่งไม่ว่า ศาสตร์ใด ๆ ที่มีอยู่ก็ไม่แตกต่างกันมากนักในเรื่องของหลักการ ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเรื่องของ เทคนิคและประสบการณ์ในการบริหารว่าจะเห็นผลสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำนั้น จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การ

ให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

3) ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายใน องค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ ได้ และ 4) ช่วยให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ไซน์ (Schein, 1992, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะก้าว ออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

ไรท์, และโน (Wright, & Noe, 1996, p.392) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กร ในระยะยาวงานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำแต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรใช้แนวคิดทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายในสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, pp.396-397) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางจิตใจ และลักษณะทางทักษะ ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมั่นใจในตนเอง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม 2) ลักษณะทางจิตใจ ได้แก่ แรงขับในการทำงานและมีแรงกระตุ้นในการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จและความต้องการ ในอำนาจ และ 3) ลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะ ความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหาร

ราซิก, และสแวนสัน (Razik, & Swanson, 2001 p.19) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การคิดอุปบายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผู้นำจะทำเสมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง

ยุกส์ (Yukl, 2002, p.89) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่มีต่อคนอื่นในองค์การในด้านต่าง ๆ ทั้งการเป็นคนที่แนะนำการจัดโครงสร้าง การอำนวยความสะดวก การสร้างความสัมพันธ์สำหรับกลุ่มบุคคล

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.334) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับบุคคล หรือผู้นำในการในการปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนารมณ์แต่จะมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและความสามารถในการแสดงบทบาท

ต่อผู้อื่น ความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

### 3. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ศึกษาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

#### 3.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake, & Mouton และ Douglas McGregor การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางเป็น แนวทางที่ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ

##### 3.1.1 Kurt Lewin's Studies ซึ่ง เลวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (autocratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจจะระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (laissez-faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำ แต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

3.1.2 Likert's Michigan Studies Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วยควมคิดรวบยอด เรื่อง ภาวะผู้นำแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ



1) แบบใช้อำนาจ (explorative-authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (benevolent-authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3) แบบปรึกษาหารือ (consultative-democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่ว่างใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (participative-democratic) ผู้บริหารให้ความใ่ว่างใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.3 Blake, & Mouton's Managerial Grid ซึ่ง เบลค และมูตัน (Blake, & Mouton) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (people) และผลผลิต (product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ เบลค และมูตัน (Blake, & Mouton) รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1) แบบมุ่งงาน (task-oriented/authority compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก สนใจคนน้อยมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ

2) แบบมุ่งคนสูง (country club management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่ให้ความสุข

3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย

4) แบบทางสายกลาง (middle of the road management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ

5) แบบทำงานเป็นทีม (team management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุก

3.1.4 McGregor's: Theory X and Theory Y โดย ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นนักจิตสังคมนิยมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง แมคเกรเกอร์ (McGregor) มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรับเงินอยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

### 3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี แบลส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นเป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลัง (empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (charismatic leadership) โดยแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีต่อมาในปี ค.ศ. 1947 ผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ จึงได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วยปัจจัย 4 อย่าง ดังนี้

1. การสร้างภาพความประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายและอุดมการณ์
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของเบส, และอโวลีโอ (Bass, & Avolo, 1990, p.121) ได้พัฒนารูปร่างขึ้นโดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ พหุองค์ประกอบที่สร้างและพัฒนาโดยเบส และอโวลีโอเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การต่อมาเบส (Bass, 1999, p121) ได้เสนอภาวะผู้นำพิสัยเต็ม (the full range model of leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์ประกอบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับบุคลากร ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส, และอโวลีโอ มีองค์ประกอบ 4 ประการ

- 1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ(charisma or idealized influence)
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation)
- 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้จูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนประกอบด้วยกรให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (management by exception)

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (no leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความหมาย ขาด ความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตาม ต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 82) ได้กล่าวถึง วิวัฒนาการของภาวะ ผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันไว้ ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะ ทัวไปเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่า คุณลักษณะ อะไรบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความซื่อสัตย์ (honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) งานวิจัยยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้ จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกัน ปรหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (the great man approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคน เท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลใดที่เป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูก กำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้วการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัย เมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงคุณภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเองพลังแห่ง ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552)

#### 2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของ ผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำจะมีลักษณะที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการ เฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

ลิเคอท (Likert, 1967, pp.126-127) ได้กล่าวถึงระบบที่ 1 พฤติกรรม ผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (exploitative autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้อง ทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมี การลงโทษ ผู้นำไว้ใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (benevolent autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอยู่บ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบ พอปกครองลูก トラบใดที่พูดตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้จะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับ ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมของผู้นำแบบปรึกษาหารือ (consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีมากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยายากเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

### 3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่า ความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3D Management Style (Reddin, 1997, p.230) เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติ พฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดิน กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ เรดดินยังแบ่งผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3D Management Style ออกเป็น 4 แบบ

#### ภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3D Management style

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. แบบหนีงาน (deserter) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลงานอย่างเดียว	แบบแบ่งแยก (separated)	แบบราชการ (bureaucrat) คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิด
2. แบบอัตนินิยม (autocrat) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	แบบเสียสละ (dedicated)	แบบเผด็จการที่มีใจเมตตา (benevolent autocrat) คือ มีความเมตตากรุณา ผู้ร่วมงานมากขึ้น

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
3. แบบนักบุญ (missionary) คือ ผู้นำเห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละ ทำงานคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	แบบเน้นความสัมพันธ์ (related)	แบบนักพัฒนา (developer) คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. แบบประนีประนอม (compromiser) คือ ผู้นำจะมีความประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	แบบผนึกรวมกัน (integrated)	แบบนักบริหาร (executive) คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพต้องก็ดีด้วย

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2550, หน้า 21)

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการณมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Life-Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตตินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์, และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

- 2.1 ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
- 2.2 ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
- 2.3 ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์, และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างให้ผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นด้วยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตาม

เข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4(M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

### 3. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, p.79) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

### 3.4 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำ ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของการ์ดเนอร์ (Gardner) ได้แก่

1. the tasks of leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่มได้ แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. leader constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้ พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจ ไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

จากที่นักวิชาการได้แบ่งทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมี 4 ประเภท ได้แก่ 1) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 2) ทฤษฎีภาวะนำการเปลี่ยนแปลง 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และ 4) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

## แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้หลากหลาย ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 52) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นแนวคิดบูรณาการภาวะผู้นำทั้งในแง่บทบาทของผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้ที่ทำให้กลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 206) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้

สมยศ นาวิการ (2551, หน้า 89) ยังได้กล่าวอีกว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกล ในอนาคตถึงสิ่งที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์



มันทนา กองเงิน (2554, หน้า 180-182) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประภาพรธรรม รักเกลี้ยง (2556, หน้า 76-78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำองค์กรที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำใช้กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร การนำไปสู่การสร้างและปฏิบัติของวิสัยทัศน์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เกศรา สิทธิแก้ว (2558, หน้า 49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีกระบวนการในการบริหารงานอย่างเป็นระบบอย่างเป็นแบบแผนเพื่อพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายวิสัยทัศน์เดียวกัน ซึ่งจะตระหนักถึงการวางแผนการปฏิบัติและการควบคุมดูแลของผู้นำ ที่เป็นหลักสำคัญ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558, หน้า 180) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นแกนกลางโดยเน้นผู้นำระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมกับทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

รัชดา กาณจนโรจน์ (2560, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ไว้วางใจ และ ให้ความร่วมมือผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมการงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ฟิงเกลสไตน์, และแฮมบริค (Finkelstein, & Hambrick, 1996, p.7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร

ไอแลนด์, และฮิทท์ (Ireland, & Hitt, 1999, p.73) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีกระบวนการกำหนดความต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ การใช้ประโยชน์และการรักษาความสามารถหลักขององค์กรการพัฒนาทุนมนุษย์ การกำหนดไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร การเน้นจริยธรรมการดำเนินงานและหลักการสร้างความสมดุลของการควบคุมองค์กร

เดวิส, และเดวิส (Davies, & Davies, 2010, p.5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและสร้างขีดความสามารถขององค์กร เพื่อนำไปสู่

ความสำเร็จและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรุ่งเรืองที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.417) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีกระบวนการในการกำหนดทิศทาง กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้องค์กรสามารถอยู่รอด โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถในการวิเคราะห์อนาคต กำหนดวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกลและมองทิศทางการเติบโตและความสำเร็จที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถหลากหลายใช้ทักษะและเครื่องมือในการดำเนินงานเชิงรุกและมียุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ ความไม่แน่นอนแต่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2554, หน้า 40) ได้เสนอความสำคัญภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ในตำราเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยกล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การใช้ประโยชน์ ความสามารถแกน 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ 4) การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 6) การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ

ประภาพรธรรม รักเกลี้ยง (2556, หน้า 22) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทาง 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การมองโอกาสมากกว่าปัญหา 4) การสื่อสาร 5) การสร้างแรงบันดาลใจ 6) สร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ และ 7) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

เกศรา สิริธแก้ว (2558, หน้า 52) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ 1) ด้านแสวงหาความท้าทาย คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์ สู่อนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร 2) ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม คือ ผู้ที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะกำหนดรูปแบบขององค์กร ที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจมีงานกระจายอำนาจ ค่อนข้างน้อย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2558, หน้า 25-26) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งประกอบด้วย

คุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรม และแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสเข้าห้บออนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, หน้า 79-80) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์การ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรม ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริหารอย่างใกล้ชิด

เซงเก (Senge, 2000, p.51) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือ มียุทธศาสตร์ แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจกรรมทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จความมุ่งมั่นฝึกฝน ให้เกิดความชำนาญความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล

เดวิส, และเดวิส (Davies, & Davies, 2010, p.50) ได้อธิบายความสำคัญของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควร ประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย
  - 1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ
  - 1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
  - 1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การ
  - 1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์
2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย
  - 2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน
  - 2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ
  - 2.3 มีภาวะผู้นำฉลาด และมีสติปัญญา

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.417) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ทำให้องค์การสามารถบรรลุ

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ การพัฒนาและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตงานชัดเจนเป็นรูปธรรม การมองภาพรวมในเชิงกลยุทธ์ ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานรวมทั้งการใช้และการบริหารทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้การจัดการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงและสามารถต่อยอดความสำเร็จนั้นเพิ่มขึ้น

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2546, หน้า 21) ได้แสดงความคิดเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำว่าจะต้องประกอบได้ด้วย 1) ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่ม และเป็นแกนกลางไว้ 2) ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม 3) จุดหมายของผู้นำจะต้องชัดเจนแน่วแน่ 4) หลักการและวิธีการเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุจุดหมาย 5) สิ่งที่จะทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ และ 6) สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบซึ่งอยู่นอกกว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ

สมยศ นาวิกาน (2551, หน้า 1024-1043) ได้เสนอแนวคิดความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน 3) การพัฒนาทุนมนุษย์ 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน 5) การมุ่งจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม และ 6) การสร้างการควบคุมองค์การอย่างสมดุล ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์การ โดยทั่วไปจะมองไปในอนาคตอย่างน้อยที่สุด 5 ถึง 10 ปี วิสัยทัศน์จะเป็นตัวประกาศอย่างเป็นทางการของสิ่งที่องค์การพยายามจะบรรลุภายในระยะยาว วิสัยทัศน์จะเป็นภาพพจน์และคุณลักษณะอุดมคติที่องค์การแสวงหา

2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน หมายถึงความสามารถแกนจะเป็นทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่ถูกใช้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์การเหนือคู่แข่งของพวกเขา โดยทั่วไปความสามารถแกนจะเกี่ยวพันกับทักษะทางหน้าที่ขององค์การ

3. การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้และทักษะของบุคคลทุกคนภายในองค์กร มีคำพูดที่กล่าวว่า บุคคลจะถูกมองว่าเป็นทรัพยากรทุนอย่างหนึ่งการพัฒนาส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมภายในประเทศสหรัฐอเมริกาจะเกิดขึ้นจากประสิทธิภาพของทุนมนุษย์

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยั่งยืน หมายถึงวัฒนธรรมองค์การจะประกอบด้วยอุดมการณ์ สัญลักษณ์ และค่านิยมแกนที่บุคคลทุกคนร่วมกันอยู่ทั่วทั้งองค์การและมีอิทธิพลต่อวิถีทางที่ได้ทำธุรกิจ

5. การมุ่งจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม หมายถึง การดำเนินกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่ออยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม องค์การที่มีจริยธรรมจะกระตุ้นและช่วยบุคคลในทุกระดับขององค์การ สามารถใช้ดุลพินิจอย่างมีจริยธรรมได้ เพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อดุลยพินิจและพฤติกรรมของบุคคล การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมจะต้องกำหนดกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมจะเป็นเครื่องกรองของศีลธรรมอย่างหนึ่งที่ทางเลือกของการกระทำจะต้องถูกประเมิน

6. การสร้างการควบคุมองค์การอย่างสมดุล หมายถึง การควบคุมองค์การจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์การได้บรรลุความสามารถแข่งขันและผลตอบแทนที่สูง และการควบคุมองค์การจะช่วยให้ผู้นำเชิงกลยุทธ์สร้างความน่าเชื่อถือ โดยแสดงให้เห็นคุณค่าของกลยุทธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การและส่ง เสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน (2555, หน้า 58) กล่าวไว้ถึงบทบาทในทางปฏิบัติที่ต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารด้วยการเป็นนักวางกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ 9 ประการ ดังนี้ 1) การเป็นผู้ บริหารทั่วไปควรทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์การตลอดเวลา 2) การมองโลกกว้างรอบตัวด้วยการเป็นผู้ใช้ทัศนวิสัยจะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 3) การเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ที่จะต้องทำการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์การจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา 4) การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงานต่าง ๆ 5) การเป็นผู้จัดทำ การแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ 6) การเป็นผู้นำสร้างทีมงานขึ้นมา และกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่น มีการผูกพันจากทุกฝ่ายการเป็นผู้ประเมินผลงานและการรู้จักใช้คน 7) การเป็นผู้ชักจูงใจ 8) การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ และ 9) การเป็นผู้ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 46-66) ได้กล่าวถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์หมายถึง การพิจารณาในการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการใดที่จะแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ของผู้นำ เพื่อพิจารณาทิศทางกลยุทธ์สำหรับอนาคต 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่

ยากที่สุดและเป็นงานที่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลากหลายชนิดหรือส่วนขององค์การที่ปรับเข้าหากัน บุคคลที่สำคัญที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือผู้นำที่เข้มแข็ง เพราะจะเป็นผู้กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เป็นไปตามกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องการ และ 3) การควบคุมกลยุทธ์จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558, หน้า 162-167) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ในทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยกลุ่มที่ 3 ซึ่งมี 3 หัวข้อ คือ 1) แนวคิดและความหมายผู้นำระดับสูงเป็นผู้ที่นำทางผู้อื่นในการบรรลุผลสำเร็จและประสิทธิผลของผู้นำระดับสูงเรียกผู้นำระดับสูงว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินการในด้านการจัดการกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแข่งขันเชิงกลยุทธ์และอนาคตขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อทางเลือกเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติ กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางสำหรับการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และเป็นพื้นฐานของการพัฒนาโลกเฉพาะที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ได้ และ 3) หน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์หน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถกำหนดได้เป็น 4 ประการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การออกแบบสถาปัตยกรรมสังคม การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างแนวร่วม

เซงเก (Senge, 1990, p.53) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัวคือมีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดีคือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. นักออกแบบ หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาส ที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์การตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการที่มีที่พึ่งพิงและมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

เดส, และมิลเลอร์ (Dess, & Miller, 1993, p.210) ได้ศึกษาและให้แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมขององค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต โดยมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ 2) การออกแบบองค์การ เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการประเมินองค์การ ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดโดยมีพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ไอร์แลนด์, และฮิทท์ (Ireland, & Hitt, 1999, p.75) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ใน ศตวรรษที่ 21 ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 จำเป็นที่ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรม ต่อไปนี้ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้ วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จิตใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้มีความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินการที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน 5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึง ความซื่อสัตย์ คุณธรรมยึดมั่นในหลักการ และ 6) ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผลและความมีดุลยภาพขององค์การ ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับมุ่งผลระยะยาว

โรบินส์, และคอล์เทอร์ (Robbins, & Coulter, 2003, pp.78-80) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้น ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน คือ ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ ขั้นที่ 5 กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน และขั้นที่ 6 กำหนดกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ คือ ขั้นที่ 7 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการควบคุมหรือการประเมินผล คือ ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน ซึ่งจะเห็นว่าการดำเนินการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในขั้นที่ 2-3 และ 4-5 สามารถทำได้ในเวลาเดียวกัน แม้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จะเน้นการวางแผน แต่ หากการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดีแล้วมิได้นำไปปฏิบัติหรือประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์กรก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าทุกระบวนการต่างก็ มีความสำคัญและต่อเนื่องซึ่งกันและกัน

ฮิทท์, ไอร์แลนด์, และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, & Hoskission, 2007, p.12) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ คือ

- 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนด แผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กรมีความสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้าน ทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า ค้ำคูณ เพื่อเกิดความ ได้เปรียบทาง การแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล มีความสามารถ ในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและ ค่านิยม ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพล ต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก 4) มุ่งเน้น การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม เป็นผู้มี คุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และ 5) การจัดตั้งควบคุม องค์กรให้สมดุล มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพ การบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในการบริการที่ได้รับและผู้ให้บริหารมีความสุขและเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติตน

เดวีส์, และเดวีส์ (Davies, & Davies, 2010, pp.29-38) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ

- 1) ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย 1.1) ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความสามารถในการ มองไปในอนาคต เข้าใจบริบทขององค์กรในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน 1.2) ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 1.3) ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับ องค์กรสร้างค่านิยมใน องค์กรที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อ เวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วย 2.1) เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่ง อยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนา องค์กรอยู่ตลอดเวลา 2.2) มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์กร มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา 2.3) มีความสามารถในการปรับตัว เป็นผู้ที่ยอมรับการ เปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง



2.4) มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.414) ได้จัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะ ด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปรียบเทียบกับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ โดยมีการปรึกษาหารือกับหลาย ๆ ฝ่ายมีความเป็นประชาธิปไตยทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล 3) การมีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น สำหรับองค์การในอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือ เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยใช้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการจัดการ มีการวางกรอบ ยุทธศาสตร์และแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีการวางกรอบยุทธศาสตร์และแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ การวางยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานมุ่งเน้นให้บุคลากรให้ บุคลากรพัฒนางานตามระบบ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารสถานศึกษาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

#### 1. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง

ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับ ความคิดความเข้าใจและภาวะผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์นำพาองค์การสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้โดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและความหมายของนักวิชาการที่ให้ไว้เกี่ยวข้องกับความคิด ความเข้าใจในระดับสูง มีดังนี้

ปนัดดา วรกานต์ทิวต์ (2555, หน้า 42) กล่าวว่า ความหมายของความคิด ความเข้าใจในระดับสูง คือ ความสามารถในการบริหารจัดการแบบองค์รวมของผู้บริหารสอดคล้องกับการคิดเชิงระบบหรือบูรณาการ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในด้านความคิดความเข้าใจสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้หลักประชาธิปไตยซึ่ง หมายถึงในการบริหารงาน และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับในทางการศึกษาลูกค้า หมายถึงผู้ปกครองและนักเรียน

กมล โสวาปี (2556, หน้า 133) กล่าวว่า ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ซึ่งมีคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และกำหนดทิศทางของหน่วยงานได้มีการคิดเชิงกลยุทธ์กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย สามารถสร้างและเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้ มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจและมีการติดตามประเมินผลของการปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ในสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาหน่วยงานได้

วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557, หน้า 9) กล่าวว่า ความคิดความเข้าใจในระดับสูงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อวางแผนการทำงาน โดยใช้ไหวพริบในการคิดเชิงสร้างสรรค์ ขยายความคิดที่แปลกใหม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในอนาคต มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดถือส่วนรวมเป็นหลัก สื่อสารให้บุคลากรและผู้ร่วมงานเข้าใจเป้าหมายในการทำงานและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอมีการพิจารณาและทบทวนก่อนการตัดสินใจ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.12) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง เป็นความสามารถในการบริหารงานที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ คำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและความมีอิสระต่อกัน เมื่อองค์การนั้น มีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ นอกจากนี้ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นอีกคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญเช่นกัน เพราะเป็นคุณลักษณะที่ช่วยในการกำหนดทางเลือก ในการกำหนดทิศทางขององค์การ รวมทั้งการตั้งคำถามแบบเงื่อนไขข้อสมมุติ ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการจินตนาการ

ดูบริน (Dubrin, 2010, pp.420-422) ได้ให้ความหมายของความคิดความเข้าใจในระดับสูงไว้ว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงที่เรียกว่าการคิดเชิงระบบและบริหารจัดการด้วยกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อนได้สามารถสรุปข้อมูลทุกด้านเพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์ เป็นผู้มีความคิดเฉียบขาดที่จะทำให้องค์การแตกต่าง และ

สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ นอกจากนี้แล้วยังมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่สามารถถูกนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผล ได้ข้อสรุปอย่างถ่องแท้

สรุปได้ว่า ความคิดความเข้าใจในระดับสูงเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำซึ่ง หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงเป็นการคิดเชิงระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เน้นตัวคุณภาพในการบริหารงานและตอบสนองความพึงพอใจในการจัดศึกษาของลูกค้ำ ซึ่งหมายถึง ผู้ปกครองและนักเรียน

## 2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์

การบริหารงานให้ได้คุณภาพผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจัยทั้งภายนอกและภายในเพื่อดูผลกระทบต่อบริษัทแล้วมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อทำการวางแผนงานให้ได้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ดังนี้

ปนัดดา วรกานต์ทิวัตต์ (2555, หน้า 46-47) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ในการพิจารณา เพื่อการวางแผนในการพัฒนาวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงานขององค์กร นำประเด็นที่สรุปได้มาใช้พิจารณากำหนดเป็นทักษะที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการทำงาน ประเมินสรุปส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงานขององค์กรจากทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กร จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรนำไปสู่การกำหนดภารกิจและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในองค์กรเพื่อใช้เป็นหลักในการดำเนินงานและทำการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเน้นการแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของทุกคน ในองค์กร

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555, หน้า 190) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นผลจากการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดถ้อยแถลงภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร

กมล โสวาปี (2556, หน้า 132) ได้สรุปความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ มีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูลมีการรายงานผล รวมทั้งแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่าง ๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ มีการคิดแผนงานโครงการใหม่ ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ยืดหยุ่นปรับตัวและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้สามารถระดมทรัพยากรสนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชน

โดยไม่รบกวนงบประมาณจากทางราชการมีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงานและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ตะวัน สือกระแสร (2556, หน้า 13) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ เกิดผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการ

รุ่งนิรัญ พุทธิเสน (2557, หน้า 28) กล่าวว่า การนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ การประยุกต์ใช้ข้อมูล สารสนเทศการระดมทรัพยากร การวางแผนการใช้ทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

วารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557, หน้า 9) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบ สารสนเทศแผนงาน การรายงาน โครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพัฒนางาน มีความคิดเชิงประยุกต์โดยสามารถกำหนดมาตรฐานการทำงาน ในการบริหารงานจะเน้นที่กระบวนการ รวมทั้งมีองค์ประกอบและปัจจัยส่งเสริม การทำงานอย่างมีเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ติดตามกำกับ และประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

วิเชียร วิทยอดม (2558, หน้า 4-11) กล่าวว่า การกำหนดเลือกกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นการประเมินถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เมื่อองค์การต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ทางเลือกที่ดีที่สุดจะยังไม่พบจนกว่าผู้บริหารจะมีความคิดเห็นพร้อมต้องกัน ต่อทางเลือกเดียวที่ดีที่สุดนั้นคือ ความสามารถของกลยุทธ์ที่ทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ โดยมีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและมีผลกระทบในแง่ลบน้อยที่สุด

สิรินดา แจ่มแจ่ม (2560, หน้า 6-7) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทิศทางขององค์การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในขององค์การสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีความคิดความเข้าใจระดับสูงรอบรู้ในสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติมีการคิดพิจารณาทบทวนติดตามประเมินผลการปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การได้

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2561, หน้า 89) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การใช้ข้อมูลของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การมาพิจารณากำหนดทางเลือกกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะขององค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

ยุกต์ (Yukl, 1998, p.12) กล่าวว่า ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การวางแผนเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ทิศทางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในอนาคต ทั้งใน

ระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.423) กล่าวว่า ความหมายของความสามารถในการนำปัจจัยมา กำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งหลายล้วนมีความคิดมากมายเพื่ออนาคตขององค์การที่ได้ จากการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย หลายบริษัทได้ใช้กลยุทธ์ ในการรวบรวมข้อมูลผ่าน ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันหรือเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างชาญฉลาด ของกลุ่มคนทั่วไปทางออนไลน์ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้และบ่อยครั้งที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ นี้ ผ่านการใช้สื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งให้มุมมองที่มีความหลากหลายและมีประโยชน์ต่อการที่จะใช้กำหนด ทิศทางกลยุทธ์

สรุปได้ว่า ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ วิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอก และภายใน สร้างทางเลือกและเลือกแนวทางที่ดีที่สุด มีการบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูลการรายงาน ผล จัดทำแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ กำหนดทางเลือกกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะขององค์การเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

### 3. ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานโดยยึดถือระบบคุณค่าของบุคคลจะสามารถทำให้บรรยากาศ ในการทำงานราบรื่น อบอุ่นสร้างขวัญ กำลังใจและให้ความรู้สึกมั่นคง นอกจากนี้แล้วผู้บริหารควรเปิด โอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นการทำให้องค์การประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังและ สร้างโอกาสสำหรับอนาคต ดังนี้

ปนัดดา วรกานต์ทิวัตต์ (2555, หน้า 49) กล่าวว่า ความคาดหวังและสร้างโอกาส สำหรับอนาคตหมายถึงผู้บริหารโรงเรียนควรใช้พฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเองในการเป็นผู้นำ และเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเพื่อที่ใช้ ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทางการศึกษา ผู้นำที่ปฏิบัติโดย ยึดถือระบบคุณค่าของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความเสมอภาค ความยุติธรรมและความเป็นมนุษย์ผู้นำและ ผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการที่จะแสวงหาเป้าหมายในระดับที่สูงกว่าเพื่อให้ถึงจุดหมาย ที่ดีที่สุด จึงเป็นการสร้างความคาดหวัง และสร้างโอกาสสำหรับอนาคตให้แก่องค์กรของผู้นำ

กมล โสวาปี (2556, หน้า 132-133) กล่าวว่า ความสามารถในการพยากรณ์และ กำหนดอนาคตซึ่งมีคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ กำหนดอนาคตและทำได้สำเร็จตามเป้าหมาย สามารถ วางแผนคาดการณ์อนาคตหน่วยงานและปฏิบัติได้ มีความสามารถเชิงรุก และสามารถแก้ปัญหาอย่าง

เร่งด่วนโดยไม่รอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง มีความสามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสและนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ข้อบกพร่องเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่นาคต พัฒนาระบบการของหน่วยงานให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ที่ดี

วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557, หน้า 9) กล่าวว่า ความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผนการทำงานเชิงรุก สามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ คาดการณ์แนวโน้มอนาคต มีทักษะและไหวพริบในการคิดแก้ปัญหาอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและคิดเชิงรุกโดยกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558, หน้า 267) กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นการรับรู้ของบุคคล ถ้ามีการรับรู้ว่าจะประสบความสำเร็จไปแล้วจะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ก็จะมีแรงจูงใจในการทำงาน

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2559, หน้า 503) กล่าวว่า ความคาดหวังเชื่อว่าการให้ค่าตอบแทนถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์

ยูคล์ (Yukl, 1998, p.12) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมายและสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้และเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

ดูบริน (Dubrin, 2010, p.424) กล่าวว่า ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง การกำหนดทิศทางซึ่งเกี่ยวข้องกับความคาดหวังและบางครั้งเป็นการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตเพื่อองค์กร การกำหนดทิศทางเพื่อเป็นการบอกว่า องค์กรควรจะทำอะไร การกำหนดทิศทางเพื่อก่อให้เกิดผลสำหรับอนาคต ผู้นำต้องสามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำเกี่ยวกับความขึ้นชอบของผู้บริโภค ความต้องการของลูกค้าและทักษะที่ผสมผสานที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้นำที่มีจินตนาการอย่างแท้จริงจะคาดการณ์อนาคตในสิ่งที่ผู้คนจำนวนมากไม่คิดว่าจะสามารถเกิดขึ้นได้จริง

สรุปได้ว่า ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวางแผน คาดการณ์ กำหนดอนาคตและทำได้สำเร็จตามเป้าหมายมีความสามารถเชิงรุกสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสและนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานขององค์กรยึดถือระบบคุณค่าของบุคคล นับว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อมั่นในตนเองเกิดความภาคภูมิใจ แสวงหาเป้าหมายในระดับที่สูงกว่าเพื่อให้ถึงจุดหมายที่ดีที่สุด จึงเป็นการสร้าง

ความคาดหวัง และสร้างโอกาสสำหรับอนาคตให้แก่ทุกคนในองค์กรและเป็นการยกระดับองค์กรให้มีความมั่นคงยิ่งขึ้น

#### 4. ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง

องค์กรใดที่ผู้นำสามารถมีความคิดเชิงปฏิบัติได้แสดงว่าองค์กรนั้นมีแนวโน้มที่จะมีโอกาสพัฒนาต่อไปได้อย่างต่อเนื่องเพราะผู้นำย่อมมีความคิดแปลกใหม่มาสู่องค์กรให้ได้มีการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำได้ทันเวลา ทันเหตุการณ์ในโลกยุคปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความคิดเชิงปฏิบัติ ดังนี้

ปนัดดา วรภานต์ทิวัตต์ (2555, หน้า 51) กล่าวว่า ความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถพลิกผัน “วิกฤตการณ์” ให้เป็น “โอกาส” จนประสบความสำเร็จสร้างความแตกต่างทางธุรกิจที่กลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความแตกต่างของสินค้าบริการ การลดต้นทุนให้ต่ำลง แต่คุณภาพสินค้าคงเดิมและการตอบสนองกับลูกค้าที่ยืดหยุ่น รวดเร็ว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ดังนี้ 1) สินค้าและบริการของสถานศึกษา คือ ผู้เรียนและการศึกษา สถานศึกษาจะต้องพยายามสร้างความแตกต่างในด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีเอกลักษณ์ มีความแตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น แต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพและความรู้ ความสามารถของผู้เรียน 2) การลดต้นทุนให้ต่ำลง แต่คุณภาพสินค้าคงเดิม ไม่ได้หมายถึงการลดอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนการสอนให้ลดน้อยลง หรือจ้างครูให้น้อยลง แต่ในทางกลับกัน หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดและวัสดุอุปกรณ์แต่ละอย่างสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้หลากหลายในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป และ 3) การตอบสนองกับลูกค้าที่ยืดหยุ่น รวดเร็ว ลูกค้าของสถานศึกษาหมายถึง ผู้ปกครองหรือสถานประกอบการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นสถานศึกษาต้องสร้างมาตรฐานการให้บริการ เช่น การส่งผลการเรียน การติดตามนิเทศน์นักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น ให้เป็นระบบชัดเจนเพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงานแต่มีความยืดหยุ่นได้

กมล โสวาปี (2556, หน้า 8) กล่าวว่า ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติไว้ว่ามีคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงส่วนย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันกับเรื่องที่เป็นหลักได้ มีความคิดแบบองค์รวม คือ มีการผสมผสานการคิดเชิงมโนทัศน์และการคิดเชิงบูรณาการ คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการแปลกใหม่และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีความคิดเชิงรุกและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มการทำงานและการแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนาผลผลิตหรือบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีการคิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้บริการในหน่วยงานเพื่อลดต้นทุนและลดระยะเวลา

วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557, หน้า 10) กล่าวว่า ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการ เชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันเพื่อที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน มีความคิดแบบองค์รวมอย่าง

สร้างสรรค์ คิดเชิงกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน คัดลอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการแปลกใหม่และสร้างสรรค์ใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา มีความเข้าใจหลักการพัฒนา สถานศึกษาแบบยั่งยืน

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.12) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถพลิกผันวิกฤติการณ์ ให้เป็นโอกาส จนประสบความสำเร็จนั้นจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่ และเจริญก้าวหน้า โดยมีความเชื่อในความสามารถ ของมนุษย์ ที่ปรับตัวเรียนรู้ ผู้นำไม่เพียงมีความสนใจเหตุการณ์ในอนาคตเท่านั้น แต่ยังมีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเอง มีเมตตา กรุณา กับผู้ร่วมงาน ดุจดังสมาชิกครอบครัว ผู้นำจะไม่ใช้ การบังคับหรือควบคุม แต่จะให้การส่งเสริม สนับสนุนความไว้วางใจ ผู้นำไม่ใช่บุคคล ที่มีบุคลิกน่านับ ถือหรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีพลังกระตือรือร้น มุ่งมั่น เชื่อถือได้ทุกคน สามารถเป็นผู้นำได้จากการเรียนรู้ และฝึกฝนตนเองและเนื่องจากพฤติกรรมผู้นำ เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำใช้อำนาจ กระตุ้นให้เกิดอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ดูบริน (Dubrin, 2010, pp.424-425) กล่าวว่า ความหมายของความคิดเชิงปฎิวัติ การเป็นผู้นำในวงการธุรกิจ ผู้นำของบริษัทต้องมีความคิดในเชิงปฎิวัติที่เป็นความคิดเชิงสร้างสรรค์มีความแปลกใหม่อย่างที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน ความคิดเชิงปฎิวัติเป็นความคิดที่แตกต่างจากผู้อื่นของผู้นำที่ปฏิเสธความคิดในรูปแบบเดิม ๆ เปรียบเสมือนนักลงทุนที่มองเห็นถึงคุณค่าของงานที่ซ่อนอยู่ซึ่งสามารถสร้างรายได้อย่างที่ผู้อื่นมองไม่เห็นหรือรู้ไม่เท่าทัน

สรุปได้ว่า ความคิดเชิงปฎิวัติเพื่อการเปลี่ยน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความคิดในเชิงปฎิวัติที่เป็นความคิดเชิงสร้างสรรค์มีความแปลกใหม่อย่างที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในปัจจุบัน นำมาให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดและวัสดุอุปกรณ์แต่ละอย่างสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้หลากหลายในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป รวมทั้งการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความยืดหยุ่น รวดเร็ว ลูกค้าของสถานศึกษาหมายถึงผู้ปกครองหรือสถานประกอบการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์

การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์การที่ต้องการมีความเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในทุกเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

สัมมา รัตนธย์ (2553, หน้า 209-227) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์การที่สะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางร่วมกัน เป็นเสมือนความใฝ่ฝัน ความทะเยอทะยานถึงอนาคตที่ทุกคนในองค์การสามารถเชื่อถือได้และสามารถทำให้บรรลุถึงผลสำเร็จได้จริงในอนาคตที่จำเป็นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน



นอกจากนี้แล้วยังได้ให้ความหมายของการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดอนาคตขององค์กรอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมชัดเจนทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ การพัฒนาระบบให้บริการ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรอยู่แนวหน้าตลอดเวลา

ปณิตดา วรกานต์ทิวัดต์ (2555, หน้า 54-55) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องนำกระบวนการแผนกลยุทธ์ คือ การศึกษาสภาพสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก โดยภารกิจหลักของสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบและวิสัยทัศน์ เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียน หรือสถานศึกษาในอนาคตที่อยากเห็น มาใช้เพื่อพิจารณาประกอบการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษาให้ดำเนินงานตามเป้าหมายของการบริการสาธารณะให้บรรลุผลสัมฤทธิ์หน่วยงานทุกระดับโดยอาศัยข้อมูลด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลผลิตและกลยุทธ์

พิชาภพ พันธุ์แพ (2555, หน้า 189) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ว่า หมายถึง มุมมองที่ท้าทายเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่ทุกคนเชื่อและยังไปไม่ถึงแต่เป็นสิ่งที่ดีกว่าปัจจุบัน

กมล โสวาปี (2556, หน้า 132) กล่าวว่า ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของหน่วยงานที่นำโครงการของหน่วยงานที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน โดยเน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการทำงานเป็นทีมและวิสัยทัศน์ต้องมีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงานมุ่งให้ผลผลิตต่าง ๆ เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เพื่อเกณฑ์การประเมินภายนอก

ตะวัน สื่อกระแส (2556, หน้า 13) ได้สรุปการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า คือ ภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะไปให้ถึง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วยโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดเพื่อให้เป็นที่ยึดถือร่วมกันและเป็นทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน

รุ่งนริธ พุทธิเสน (2557, หน้า 28) ได้สรุปความหมายของการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนและเหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมนำไปสู่การปฏิบัติและมีการตรวจสอบ ทบทวนอยู่เสมอ

วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย (2557, หน้า 10) ได้ให้คำนิยามของความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการมองภาพอนาคตขององค์กร กำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับพันธกิจ แผนงาน เป้าหมาย โครงการของสถานศึกษาที่นำไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ โดยให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมคิดวิเคราะห์สังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการทบทวนและปฏิบัติตามล าดับขั้นตอนเน้นการกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่กำหนด เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายและใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และเน้นการทำงานเป็นทีม

วิเชียร วิทยอุดม (2558, หน้า 8-17) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ คือ ความคิดในอนาคตที่มุ่งมั่น เพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จได้จริง เป็นความทะเยอทะยานในอนาคตว่าทุกคนสามารถจะบรรลุผลได้

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558, หน้า 212) ได้สรุปการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการคิด กำหนดวิสัยทัศน์และยังต้องเชื่อมโยงให้เข้ากับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องรังสรรค์วิสัยทัศน์ที่ทรงอำนาจเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้มองเห็นทิศทางและเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุได้

กิ่งวาล แซ่ตั้ง (2560, หน้า 20) สรุปวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง การใช้ปัญญามองภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้น เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชาญฉลาด มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตอย่างชัดเจนรู้เหตุในปัจจุบันและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีความฉลาดรอบรู้ในสภาพการณ์กว้างไกลด้วยเหตุผล และสามารถกระตุ้นบุคลากรและผู้ร่วมงานให้มีเป้าหมายและแนวทางร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2560, หน้า 41) ฉบับร่างแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560-2564 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา คือ “การศึกษาเอกชน พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย มีองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ด้วยการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ”

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2561, ย่อหน้า 2) ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของกระทรวงศึกษาธิการ (เพื่อประกอบการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2561) สารสำคัญของแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของกระทรวงศึกษาธิการด้านวิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในสังคม”

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2561, หน้า 36) ได้สังเคราะห์ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง การจินตนาการภาพองค์กรในอนาคต โดยที่วิสัยทัศน์นั้นจะมีพลังมหาศาล ถ้าบุคคล

มีความเชื่อว่าสามารถกำหนดอนาคตได้ และวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนดั่งดวงดาว แม้ว่าผู้นำองค์กรอาจจะไม่สามารถเดินทางไปถึง แต่ทุกคนก็มุ่งไปสู่ดวงดาวเสมอ

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2561, หน้า 89) ได้สรุปความหมายของ วิสัยทัศน์ (vision) คือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือภาพลักษณ์ด้านบวกที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้น หรือเป็นภาพในใจของผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรคาดหวังในอนาคตอย่างชัดเจน

มิลเลอร์, และเดส (Miller, & Dess, 1996, p.210) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือการพรรณนาถึงภาพที่อยากเป็นในอนาคต เป็นการคิดไปข้างหน้าโดยปราศจากวิธีการ ที่จะบรรลุความสำเร็จ ภาพในอนาคตควรเป็นภาพที่ดีที่สุด มากที่สุดและยิ่งใหญ่ที่สุด เช่น บริการที่ดีที่สุด หรือทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.12) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมายผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรและเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริงมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดคืออะไร จะต้องทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้นมาจากการเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง

ดูบริน (Dubrin, 2010, pp.425-426) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำผู้มีความคิดความเข้าใจในระดับสูงจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถ ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ความพยายามที่เกิดขึ้นนี้เป็นบทบาทของพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำ เจมส์ อาร์. ลูคัส (James R. Lucas) ผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้เขียนไว้ว่าการพิจารณาไตร่ตรองและการสื่อสารในการพูดแสดงวิสัยทัศน์ชัดเจนอย่างรอบคอบ จะช่วยให้เรารู้ว่าเราเป็นใครหรือเราไม่ได้เป็น วิสัยทัศน์จะบ่งบอกว่าเราจะทำงานได้สำเร็จหรือไม่ ซึ่งการปฏิบัตินั้นเราควรจะใช้เวลาลงมือทำหรือควรหลีกเลี่ยงการแสดงวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนได้ช่วยให้หลายบริษัทมีผลประกอบการดีเยี่ยมขึ้น ในบริษัทที่มีความเชื่อด้านวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกลยุทธ์จะลงมือปฏิบัติทุกขั้นตอนตามที่ถูกคิดขึ้นมาเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรจะต้องมีความสามารถในการคิด มีจินตนาการทางความคิดเชิงสร้างสรรค์ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียน หรือสถานศึกษาในอนาคตเป็นแนวทางที่นำมาใช้เพื่อพิจารณาประกอบการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อการบริหารสถานศึกษาจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขับเคลื่อนให้องค์กรอยู่แนวหน้าตลอด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำปวีรรถของ ผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ภาวะผู้นำปวีรรถของ ผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับสูงนั้น คือ 1) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของบุคลากรสูง โดยการให้อิสระและยอมรับ ในความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเอง และคอยอำนวยความสะดวก แก่บุคลากรอย่างเต็มที่ 2) เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยการให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผน ให้อำนาจตัดสินใจแก่บุคลากรและสนับสนุนส่งเสริม ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และ 3) เป็นผู้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ด้วยการใช้กระบวนการสูง โดยการสร้าง บรรยากาศร่วมมือร่วมใจ เคารพรักใคร่ สามัคคี

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูง และ 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ ทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะ ควรศึกษาถึงการใช้ภาวะผู้บริหารโรงเรียนใน เขตการศึกษาอื่น ๆ

ไพโรจน์ ทองนา (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ภาวะ ผู้นำกับผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งมิตร สัมพันธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 โดยภาพรวม ทั้ง 2 แบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 โดยภาพรวมทุกด้านและรายด้านมีค่าคะแนน เฉลี่ยอยู่ในระดับมากพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งมิตร สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการ บริหารงาน ด้านการตัดสินใจสั่งการ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ด้านการประสานงานและด้านการประเมินผลงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการวางแผน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พุลสุข สุกุลไทย (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เอกชน ใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมติของวิลเลียม เจ เรตติน ซึ่งแบ่งมิติ แบบผู้นำ ออกเป็น 3 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่ มีแบบผู้นำแบบยึดระบบ ระเบียบ มากที่สุด รองลงมา เป็นแบบละทิ้งหน้าที่ จากแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบละทิ้งหน้าที่ แบบนักบุญ แบบเผด็จการ แบบประนีประนอม แบบยึดระบบระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบนักบริหาร และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่ใช้แบบการบริหารประเภทที่มี ประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารที่ใช้แบบการบริหารประเภทที่มีประสิทธิภาพน้อย เมื่อแยกตามตำแหน่ง แล้ว พบว่า ผู้บริหารในตำแหน่งผู้รับใบอนุญาตส่วนใหญ่ เป็นผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบละทิ้งหน้าที่ตำแหน่งครูใหญ่เป็นผู้นำแบบยึด ระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบนักบุญและ นักพัฒนาดำเนินการจัดการส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบนักพัฒนา รองลงมา คือ แบบนักบุญ ตำแหน่งหัวหน้า หมวดวิชาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบยึดระบบ ระเบียบ รองลงมา คือ แบบละทิ้งหน้าที่ และผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีคุณลักษณะในมิติผู้นำ ดังนี้ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับน้อย ร้อยละ 67.01 และ 49.14 ตามลำดับ ส่วนมิติมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับ มาก ร้อยละ 42.95

รุ่งลัดดา ตลับนาค (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมผู้นำการจัดการ เรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูต่อพฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างภายนอก ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอน ด้านโครงสร้างภายในของโรงเรียน และผลการเรียนรู้ของนักเรียน และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม การจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ครูที่มี ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านผลการเรียนรู้ของนักเรียนแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .05 และครูในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำการจั ดการเรียนการสอนของผู้บริหารโดยรวมทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยครู

โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และครูโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในด้านโครงสร้างภายนอก ครูโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้าน พฤติกรรมภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอนและด้าน โครงสร้างภายในโรงเรียน และครูโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง และครูโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้าน ผล การเรียนรู้ของนักเรียน

อรรวรรณ วุฒิเวช (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยภาพ รวมครูมีความคิดเห็น ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ภาวะผู้นำ แบบ เปลี่ยนสภาพ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูที่อยู่ในพื้นที่เขตการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของครู ที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยอดเยี่ยม สอนเฉลิม (2548, หน้า 77) วิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการ วางแผนในสถานศึกษา เขตคุณภาพกำแพงแสนวิทยา สำนักเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบมอบหมายแบบ มีส่วนร่วมนั้นเป็นแบบขยายความคิด โดยทุกแบบจะมีการปฏิบัติในระดับมาก 2) กระบวนการ วางแผน ในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะ ผู้นำกับกระบวนการวางแผนในสถานศึกษา ภาวะของผู้นำของผู้บริหารแบบมีส่วนร่วม และแบบขยาย ความคิดมีความสัมพันธ์กันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

อังคณา แซ่ตัน (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง โดยมีมุ่งศึกษา แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหาร วิทยาลัยการศึกษาระนองมีแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมามีแบบผู้นำแบบ มอบหมายงาน ผู้นำแบบขยายความคิด และผู้นำแบบสั่งการตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนองตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก 3) แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ การศึกษาระนอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

ความพึงพอใจในการทำงานของครูและประสิทธิผลของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำ สมรรถภาพของผู้นำ และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

จรัญ วรสาร (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้น ที่ 3 - 4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง และมีความต้องการในอนาคต และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีการเสนอแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ดังนี้ ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การยึดมั่นในหลักคุณธรรม การมีแรงขับในการปฏิบัติงาน การมีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลความต้องการเองอำนาจและทักษะเชิงเทคนิคได้ด้วย จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ

พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณพันธ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำหรับนักเรียนพระปริยัติธรรม ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำหรับนักเรียน พระปริยัติธรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) การบริหารองค์กรและรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำหรับนักเรียนพระปริยัติธรรม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชัตติยา ดั่งสำราญ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ซึ่งเป็นการคิดในเชิงระบบ 2) ผู้นำด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 3) ผู้นำที่มีความคาดหวังและคาดหวังอนาคตหรือมองภาพอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้นำที่มีความคิดเชิงปฏิบัติ เป็นความคิดในทางก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงระบบไปสู่สิ่งที่ดีกว่า 5) ผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือสภาพขององค์การในอนาคตได้ 6) ผู้นำที่ให้น้ำหนักกับงานด้านวัฒนธรรมด้านองค์การ คุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมขององค์การ 7) ผู้นำที่สามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพและความมีดุลยภาพขององค์การ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ เมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปนัดดา วรกานต์ทิวัตต์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามสภาพที่เป็นจริงจากการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพ ที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุก ๆ ด้าน 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีระยะเวลาการก่อตั้งต่างกัน รับรู้สภาพที่เป็นจริง โดยภาพรวมและรายด้านทุก ๆ ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ส่วนการรับรู้ตามสภาพที่คาดหวัง โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ พบว่าไม่แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน รับรู้สภาพ ที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮูเวอร์ (Hoover, 1990, abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้แบบแลกเปลี่ยน และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพื่อจะศึกษาว่า ผู้นำทางการศึกษาจะมีลักษณะพฤติกรรม ที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของ Bass เช่นเดียวกับกับผู้นำทางทหารและธุรกิจหรือไม่กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ คือ ความสามารถพิเศษ



การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหาร แบบ วางเฉย โดยทำการศึกษากับครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางตะวันออก เฉียงใต้ ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ามีลักษณะเช่นเดียวกัน

ทักเกอร์ (Tucker, 1991, abstract) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิผลองค์กร โดยใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำใน ปัจจุบันตามทฤษฎีของแบส (Bass) ผลการวิจัย พบว่า กราฟของผู้นำแต่ละคนมี พฤติกรรมกระจาย ตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อ ความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัว สนับสนุนและส่งเสริมให้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งผลให้เกิด ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร และเกิดประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น

เลียง (Liang, 1991, abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลของผู้บริหารการศึกษาอาชีพ พบว่า องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ประสิทธิผลของผู้นำ นอกจากนี้องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวน ของประสิทธิผลของผู้นำสูงกว่าองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

เฟลตัน (Felton, 1995, abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียน มัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่ง เป็นครูร้อยละ 10 ของ ประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็น เครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และ พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา

สตีเยร์ (Steers, 1996, abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรพฤติกรรมกลุ่มและความพึงพอใจในการทำงานของ ครูต่อผู้นำของโรงเรียนและส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

ฟอร์ด (Ford, 1997, abstract) ได้ศึกษาการรับรู้ของศิษย์เกี่ยวกับทักษะ ภาวะ ผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนสำหรับคริสต์ศตวรรษที่ 21 พบว่า 1) ผู้ตอบแบบสำรวจเชื่อว่า

วิสัยทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่ง 2) การสื่อสารจะมีความสำคัญมากกว่า และ 3) ทักษะขององค์กรจำเป็นต้องมีการเน้นมากขึ้นในรายวิชาการเตรียมภาวะผู้นำ

ฮิวส์, และอับเบน (Hughes, & Ubben, 1994, abstract) ได้ศึกษาโรงเรียนที่มีคุณภาพเป็นเลิศ พบว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพเป็นเลิศต้องมีการวัดผลของโรงเรียนอย่างกว้างขวางและได้รับการยอมรับนับถือ ในผลสำเร็จทางด้านวิชาการ มีบรรยากาศเกี่ยวกับนักเรียนเป็นทางบวก โดยเน้นสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบและเน้นความสนใจการเรียนของนักเรียน เน้นด้านพัฒนาหลักสูตรอยู่ตลอดเวลา มีการสนับสนุนวิธีการสอนที่ดี มีความความหวังสูงและเป้าหมายการเรียนของนักเรียนอย่างชัดเจน ผู้ปกครองสนับสนุนและเอาใจใส่ดูแลการเรียนของนักเรียน

พรีดี, แกลทเทอร์, และไวส์ (Preedy, Glatte, & Wise, 2003, abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายพร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาวเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร และการสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

วิดเดอร์, และโคเฮน (Vidaver, & Cohen, 2007, abstract) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการระดมทรัพยากรของโรงเรียน ผู้บริหารที่มีความสามารถในการดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน มีสมรรถนะในการบริหารจัดการที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ ภายใต้การสร้างเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างหรือเพิ่มความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

สโคเมกเกอร์, และคนอื่น ๆ (Schoemaker, et al., 2013, abstract) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของบริษัทหลายแห่ง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยทักษะสำคัญ 6 ประการ คือ การคาดการณ์อนาคต การบริหารความเสี่ยง การมีทักษะกระบวนการคิด การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างทักษะทางการเรียนรู้ ผลการวัดทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้าน ผลการวิจัย พบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย เป็นดังนี้ การมีทักษะกระบวนการคิด การบริหารความเสี่ยง การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร การคาดการณ์อนาคต การสร้างทักษะทางการเรียนรู้และการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ยัง พบว่า บุคคลที่มีทักษะเด่นในด้านหนึ่ง

ไม่สามารถทดแทนทักษะที่อ่อนด้อยด้านอื่นได้ง่าย จึงสรุปว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะทั้ง 6 ด้าน ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

เซอร์เวท, และคนอื่น ๆ (Servet, et al., 2020, abstract) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามความคิดเห็นของครูมหาวิทยาลัยบาสเคนท์ (Baskent University) ประเทศตุรกี พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทุกด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ จากผลการวิจัย พบว่า การรู้สารสนเทศ การรู้เท่าทันเทคโนโลยี ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำเป็นตัวทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเพิ่มระดับความรู้รอบตัวการรู้เทคโนโลยี ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำ เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ

เรซซาน, และเซอร์เวต (Rezzan, & Servet, 2021, abstract) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับปานกลางและระดับต่ำ ในมิติย่อยคุณลักษณะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง โดยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูมีแนวโน้มที่จะพัฒนามากขึ้นตามคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครู

จากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางการศึกษา จะมีลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นผู้นำที่เข้าใจสภาพการเปลี่ยนแปลง จึงต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีทักษะความสามารถพิเศษ ในการตัดสินใจและโน้มน้าวใจ มีสมรรถนะในการบริหารจัดการที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ ภายใต้งานสร้างเป้าหมายร่วมกัน ให้ความสำคัญและมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาความสามารถที่มีอยู่มาส่งเสริมให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารอีกประการหนึ่งเพื่อเป็นการบารมีให้กับตัวผู้นำ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อศึกษาลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิเซเว่นธ์เดย์แอ็ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ็ดเวนตีสแห่งประเทศไทยจากโรงเรียนนานาชาติ 5 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 821 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครู จำนวน 791 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ็ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ในปีการศึกษา 2563 โดยการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ็ดเวนตีสแห่งประเทศไทย เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite populations) สูตรการสุ่มตัวอย่างจึงใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973, p.125) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวรรีย์ ศิริโกภาภิรมย์, 2546, หน้า 445) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ทั้งหมด 269 คน เนื่องจากผู้บริหารมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงใช้สัดส่วน 10:90 สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้ผู้บริหาร จำนวน 26 คน และครุร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้ครู จำนวน 243 คน

2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นจะใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย ผลปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษา	ประชากร (N)			กลุ่มตัวอย่าง (n)		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
EIS	10	244	254	10	75	85
BAIS	5	132	137	4	41	45
AIMS	5	153	158	4	47	51
KAIS	5	137	142	4	42	46
UAIMS	5	125	130	4	38	42
รวม	30	791	821	26	243	269

(ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563)

ที่มา : ฝ่ายการศึกษาสำนักงานมูลนิธิคริสตจักรเซเวนต์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1. เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิเซเวนต์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำนวน 1 ชุด โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) ประกอบด้วย ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิเซเวนต์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

เกณฑ์สำหรับการพิจารณาเลือกตอบแบบสอบถามมี ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับงานวิจัยจากหนังสือ เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นประเด็นในการตั้งคำถาม
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือในการวิจัยนำกรอบโครงสร้างเนื้อหาของข้อคำถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบแก้ไข
3. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ในการกำหนดขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาให้เหมาะสม
4. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 3) ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์
5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำและดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือต่อไป

### การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้
2. การตรวจสอบหาความเที่ยงตรง (validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับแก้จากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำเสนอให้กับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รอบรู้เฉพาะเรื่อง (subject matter specialists) จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) พิจารณาทั้งในเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Objective Congruence : IOC) ได้ความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00
3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และครูจำนวน 26 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.931
5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและจัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิเซเวนต์เดย์แอ็ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ชั้นตอน ดังนี้

1. จัดเตรียมเครื่องมือให้ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนพร้อมทั้งทำรหัสในแบบสอบถามให้ตรงตามกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มไว้แล้ว เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบ
2. ผู้ศึกษาทำแบบบันทึกเสนอคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ออกหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. การเก็บข้อมูลผู้วิจัยกระทำตามขั้นตอน กล่าวคือ
  - 3.1 ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูโดยแจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูตอบแบบสอบถาม โดยตนเองและเก็บกลับคืนภายใน 14 วัน
  - 3.2 ตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างทำการตรวจนับ และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

- ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และการหาค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง
- ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แบ่งเป็นรายด้าน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

การแปลความหมายการให้คะแนนจากค่าเฉลี่ย (mean) ของคำตอบทั้งหมดตามขอบเขตของคะแนนเฉลี่ย (กานดา พูนลาภทวี, 2539, หน้า 210) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.50 – 5.00	หมายถึง	มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.50 – 4.49	หมายถึง	มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.50 – 3.49	หมายถึง	มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.50 – 2.49	หมายถึง	มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ น้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 – 1.49	หมายถึง	มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ น้อยที่สุด

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิเซเว่นธ์เดย์แอ็ดเวนตีสแห่งประเทศไทยจำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) เมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้การทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากประชากรมีจำนวนที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงใช้สูตรคำนวณของยามานะ (สุวรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2546, หน้า 445) มีดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	จำนวนประชากร
	e	แทน	ความคลาดเคลื่อน ที่ยอมให้มีได้ (.05)

2. การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับเนื้อหา หรือลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
  - 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
  - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
- แล้วนำคะแนนมาแทนค่าในสูตร (สุวรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2546, หน้า 243-244)

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

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับเนื้อหาหรือลักษณะพฤติกรรม
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ



3. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160)

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

เมื่อ	$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อ
	$s_i^2$	แทน	คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
	$s_t^2$	แทน	คะแนนความแปรปรวนทั้งหมด

4. การหาค่าความถี่และร้อยละ (สุวรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2546, หน้า 96)

$$P = \frac{F}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละ
	F	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

5. การหาค่าเฉลี่ยเพื่อวิเคราะห์รูปแบบการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546, หน้า 6)

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

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	จำนวนหน่วยในกลุ่มตัวอย่าง

6. การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (สุวรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2546, หน้า 200)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนหน่วยในกลุ่มตัวอย่าง

### 7. สถิติสำหรับทดสอบสมมุติฐาน

7.1 ในกรณีที่ความแปรปรวนเท่ากัน ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ ) จากสูตร (วิลโล ทونغแพ่, 2542, หน้า 253)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}, df = n_1 + n_2 - 2$$

7.2 ในกรณีที่ความแปรปรวนไม่เท่ากัน ( $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ) จากสูตร (วิลโล ทونغแพ่, 2542, หน้า 253)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}, df = \frac{\left( \frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right)}{\left( \frac{s_1^2}{n_1} \right) + \left( \frac{s_2^2}{n_2} \right)^2}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ (t - statistic)
	$\bar{X}_1$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$s_1^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มที่ 1
	$n_1$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2
	$s_2^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มที่ 2
	$n_2$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

8. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานในการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว หรือ การทดสอบเอฟ (วีไล ทองแผ่, 2542, หน้า 236)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติเอฟ (F - statistic)
	MS <sub>b</sub>	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (mean square between groups)
	MS <sub>w</sub>	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (mean square within groups)

9. การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยการทดสอบ (วีไล ทองแผ่, 2542, หน้า 239)

$$F_1 = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{MS_w \left[ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right] (k - 1)}$$

เมื่อ	F <sub>1</sub>	แทน	ค่าสถิติของเซฟเฟ
	$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2
	k	แทน	จำนวนกลุ่ม
	n <sub>1</sub> , n <sub>2</sub>	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และ 2
	MS <sub>w</sub>	แทน	ความแปรปรวน (mean square) ภายในกลุ่ม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
n	แทน	ขนาดของตัวอย่าง (sample size)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน	ผลรวมยกกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมยกกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (mean of squares)
*p ≤ .05	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
p > .05	แทน	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ตามความมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

ตอนที่ 3 ทดสอบสมมติฐานในการวิจัย โดยการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบเอฟ (F-test) แบบวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยการใช้วิธีของฟิชเชอร์ (fisher exact test)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (n = 269 )	ร้อยละ
<b>1. ตำแหน่ง</b>		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	26	9.70
1.2 ครู	243	90.30
<b>2. วุฒิการศึกษา</b>		
2.1 ปริญญาตรี	174	64.70
2.2 สูงกว่าปริญญาตรี	95	35.30
<b>3. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
3.1 น้อยกว่า 15 ปี	137	50.90
3.2 15 - 20 ปี	77	28.60
3.3 มากกว่า 20 ปี	55	20.50
<b>รวม</b>	<b>269</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู คิดเป็นร้อยละ 90.30 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.70 ประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.90

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย**

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ใน 5 ด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังตาราง 3-8

ตาราง 3 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ในภาพรวม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง	4.51	0.61	มากที่สุด
2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์	4.48	0.60	มาก
3. ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	4.53	0.58	มากที่สุด
4. ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง	4.52	0.58	มากที่สุด
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์	4.51	0.60	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.51	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.55) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.58) ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.58) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.60) ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.61) ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.60)

ตาราง 4 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์ แอ็ดเวนติสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดความเข้าใจระดับสูง

ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง		$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1.	ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของครู ในโรงเรียน	4.57	0.71	มากที่สุด
2.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลาย ของครูเพื่อร่วมกันบริหารโรงเรียน	4.55	0.70	มากที่สุด
3.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาโรงเรียน	4.54	0.67	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย การจัดการศึกษา การบริหารโรงเรียนเพื่อนำไปกำหนด ทิศทางขององค์กร	4.48	0.70	มาก
5.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับครูการจัด การเรียนการสอนภายในโรงเรียนพื้นฐานของนักเรียน เพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์กร	4.49	0.69	มาก
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.48	0.74	มาก
7.	ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจผลที่จะเกิดตามมาจากการกำหนด นโยบายและแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.51	0.73	มากที่สุด
8.	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยใช้ วิธีประชาธิปไตยในการแก้ปัญหา	4.51	0.74	มากที่สุด
9.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดสายบังคับบัญชา อย่างชัดเจนตามลำดับชั้นในการทำงาน	4.48	0.77	มาก
10.	ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา อย่างรอบด้าน	4.53	0.75	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.51	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ็ดเวนติสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด

3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของครูในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.71) ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของครูเพื่อร่วมกันบริหารโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนตามลำดับชั้นในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.77)

ตาราง 5 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเวนต์เดย์ แอดเวนติสแห่งประเทศไทย ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์

ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารโรงเรียนนำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.53	0.67	มากที่สุด
2. ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ จากผลการดำเนินงานของโรงเรียนในปีที่ผ่านมา มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานในปีถัดไป	4.48	0.76	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลจากการสำรวจเบื้องต้น เกี่ยวกับชุมชนรวมทั้งความต้องการของท้องถิ่นมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.47	0.73	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสครูเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.42	0.72	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่แตกต่าง จากโรงเรียนอื่น ๆ ซึ่งจะเสริมให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.45	0.76	มาก
6. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำจุดอ่อนภายในของโรงเรียนมาพิจารณาวิเคราะห์แนวทางแก้ไขหรือพัฒนา เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน	4.49	0.74	มาก



ตาราง 5 (ต่อ)

ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
7. ผู้บริหารโรงเรียนนำโอกาสหรือปัจจัยภายนอกโรงเรียน ทั้งปัจจุบันและอนาคตที่เอื้อต่อการดำเนินงานของ โรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.51	0.71	มากที่สุด
8. ผู้บริหารโรงเรียนนำอุปสรรค หรือสภาพการณ์ภายนอก ที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งปัจจุบันและ อนาคตมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.47	0.72	มาก
9. ผู้บริหารโรงเรียนมีการระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่าง อิสระมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.46	0.75	มาก
10. ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบ สารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ระบบฐานข้อมูล	4.48	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย	4.48	0.60	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนด เป็นกลยุทธ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนนำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.67) ผู้บริหารโรงเรียนนำโอกาสหรือปัจจัยภายนอกโรงเรียนทั้งปัจจุบันและ อนาคตที่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.71) ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำจุดอ่อนภายในของโรงเรียนมาพิจารณาวิเคราะห์แนว ทางแก้ไขหรือพัฒนา เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.74) ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสครูเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ การจัดลำดับความสำคัญมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.72)

ตาราง 6 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเวนต์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

	ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.53	0.68	มากที่สุด
2.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดสภาพที่คาดหวังวิธีปฏิบัติและวิธีการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	4.49	0.69	มาก
3.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน	4.48	0.74	มาก
4.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการคิดหาทางวิธีและเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน	4.54	0.68	มากที่สุด
5.	ผู้บริหารโรงเรียนคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติตามแผนงานและมีความเหมาะสมกับเวลา	4.51	0.71	มากที่สุด
6.	ผู้บริหารโรงเรียนตอบสนองความต้องการและการให้บริการแก่ผู้ปกครองและนักเรียนได้ดี	4.51	0.73	มากที่สุด
7.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ ให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน เช่น ทำให้ครูเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและตนเอง	4.54	0.74	มากที่สุด
8.	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน	4.54	0.69	มากที่สุด
9.	ผู้บริหารโรงเรียนจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ	4.58	0.65	มากที่สุด
10.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.56	0.66	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.53	0.58	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเวนต์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับ

ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน และมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ ( $\bar{X} = 4.58, S.D. = 0.65$ ) ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.66$ ) ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการคิดหาทางวิธีและเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ( $\bar{X} = 4.54, S.D. = 0.68$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.48, S.D. = 0.74$ )

ตาราง 7 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเวนต์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง

	ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1.	ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และนำมาพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน	4.48	0.71	มาก
2.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดแบบนอกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาและแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนเข้าใหม่และบริการที่เหนือความคาดหมาย	4.49	0.72	มาก
3.	ผู้บริหารโรงเรียนมีรูปแบบการบริหารที่ทันสมัยรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.50	0.69	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมเน้นการกระจายอำนาจ	4.47	0.73	มาก
5.	ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการเชิงระบบมีการ(PDCA)	4.48	0.72	มาก
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	4.50	0.73	มากที่สุด
7.	ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวความคิดเชิงรุกใช้เทคนิคเสริมแรงให้ครูเกิดกำลังใจในการทำงาน	4.51	0.72	มากที่สุด
8.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และศีลธรรมของชุมชน	4.58	0.65	มากที่สุด
9.	ผู้บริหารโรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยคำนึงถึงความสมดุลของสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ	4.56	0.65	มากที่สุด

ตาราง 7 (ต่อ)

ด้านความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง		$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
10.	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานแบบองค์รวมโดยคำนึงถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน	4.60	0.65	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.52	0.58	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานแบบองค์รวมโดยคำนึงถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และศีลธรรมของชุมชน ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารโรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยคำนึงถึงความสมดุลของสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.65) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมเน้นการกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.73)

ตาราง 8 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์		$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต	4.51	0.70	มากที่สุด
2.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.54	0.69	มากที่สุด
3.	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนา	4.50	0.72	มากที่สุด
4.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางที่จะปฏิบัติได้จริง	4.46	0.73	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
5.	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.47	0.71	มาก
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางปฏิบัติให้ครูรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างทั่วกัน	4.52	0.67	มากที่สุด
7.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.52	0.69	มากที่สุด
8.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไร	4.46	0.76	มาก
9.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนสื่อสารเข้าใจง่ายและสามารถเป็นไปได้	4.56	0.68	มากที่สุด
10.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน เช่น นโยบายรัฐบาล คู่แข่งทางการศึกษา	4.58	0.72	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.51	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน เช่น นโยบายรัฐบาล คู่แข่งทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.72) ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนสื่อสารเข้าใจง่ายและสามารถเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.68) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.69) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางที่จะปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.73)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ  
คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

ตาราง 9 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิ  
คริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี		t	p
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง	4.47	0.61	4.59	0.60	-1.493	.137
2. ด้านความสามารถในการนำปัจจัย ต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์	4.43	0.59	4.56	0.61	-1.664	.098
3. ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาส สำหรับอนาคต	4.05	0.54	4.15	0.48	-1.571	.118
4. ด้านความคิดเชิงปฏิกิริยาเพื่อ การเปลี่ยนแปลง	4.46	0.58	4.61	0.56	-2.038	.043*
5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เชิงสร้างสรรค์	4.46	0.61	4.61	0.56	-2.164	.032*
ภาพรวม	4.38	0.54	4.51	0.52	-1.995	.047*

\*  $p \leq .05$

จากตาราง 9 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักร  
เซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแตกต่างกันในด้านความคิดเชิงปฏิกิริยาเพื่อ  
การเปลี่ยนแปลง และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
นานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตาม  
ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์ในการ ทำงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ด้านความคิดความเข้าใจ ในระดับสูง	ระหว่างกลุ่ม	2.389	2	1.195	3.309	.038*
	ภายในกลุ่ม	96.042	266	0.361		
	รวม	98.432	268			
ด้านความสามารถในการนำ ปัจจัยต่าง ๆ มากำหนด เป็นกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	2.245	2	1.123	3.162	.044*
	ภายในกลุ่ม	94.432	266	0.355		
	รวม	96.677	268			
ด้านความคาดหวังและ สร้างโอกาสสำหรับอนาคต	ระหว่างกลุ่ม	1.197	2	0.599	2.216	.111
	ภายในกลุ่ม	71.856	266	0.270		
	รวม	73.053	268			
ด้านความคิดเชิงปฏิวัติ เพื่อการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	0.797	2	0.399	1.205	.301
	ภายในกลุ่ม	86.389	261	0.331		
	รวม	87.187	263			
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เชิงสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2.113	2	1.057	3.017	.051
	ภายในกลุ่ม	93.141	266	0.350		
	รวม	95.254	268			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.353	2	0.676	2.363	.096
	ภายในกลุ่ม	74.711	261	0.286		
	รวม	76.064	263			

\*  $p \leq .05$

จากตาราง 10 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
นานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์  
ในการทำงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกัน  
ในด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง และด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็น

กลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพบความแตกต่างจึงดำเนินการทดสอบรายคู่ด้วยการทดสอบของฟิชเชอร์ ดังตาราง 11 -12

ตาราง 11 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง

ประสบการณ์การ		น้อยกว่า 15 ปี	15 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
ทำงาน	$\bar{x}$	4.42	4.60	4.62
น้อยกว่า 15 ปี	4.42		0.18*	0.20*
15 –20 ปี	4.60			0.02
มากกว่า 20 ปี	4.62			

\* $p \leq .05$

จากตาราง 11 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง พบว่า แตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ คือ 1) ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี แตกต่างจากประสบการณ์การทำงาน 15 – 20 ปี และ 2) ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี แตกต่างจากประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์

ประสบการณ์การ		น้อยกว่า 15 ปี	15 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
ทำงาน	$\bar{x}$	4.39	4.59	4.55
น้อยกว่า 15 ปี	4.39		0.20*	0.16
15 –20 ปี	4.59			0.04
มากกว่า 20 ปี	4.55			

\* $p \leq .05$



จากตาราง 12 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ พบว่า  
แตกต่างกันจำนวน 1 คู่ คือ ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 15 ปี แตกต่างจากประสบการณ์  
ในการทำงาน 15 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และเสนอข้อเสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผล
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตาม วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย แตกต่างกันเมื่อจำแนกตาม ตำแหน่งในการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในการทำงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทยจากโรงเรียนนานาชาติ 5 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 821 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน ครู 791 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite populations) สูตรการสุ่มตัวอย่างจึงใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, p.125) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (สุวริย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 445) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 269 คน เนื่องจากผู้บริหารมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงใช้สัดส่วน 10:90 สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้ผู้บริหาร จำนวน 26 คน และครูร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้ครู จำนวน 243 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำนวน 1 ชุด โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (check list) ประกอบด้วย ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ที่มีค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.931

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

ตอนที่ 3 ทดสอบสมมติฐานในการวิจัย โดยการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบเอฟ (F-test) แบบวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของฟิชเชอร์ (Fisher exact test)

### สรุปผล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 2) ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง และ 5) ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยจำแนกรายด้านได้ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของครูในโรงเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของครูเพื่อร่วมกันบริหารโรงเรียน และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาโรงเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนตามลำดับชั้นในการทำงาน

1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนนำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน 2) ผู้บริหารโรงเรียนนำโอกาสหรือปัจจัยภายนอกโรงเรียนทั้งปัจจุบันและอนาคตที่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำจุดอ่อนภายในของโรงเรียนมาพิจารณามาวิเคราะห์แนวทางแก้ไขหรือพัฒนา เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน ส่วนข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสครูเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน

1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน และมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างชัดเจน และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการคิดหาทางวิธีและเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน

1.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานแบบองค์รวมโดยคำนึงถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และศีลธรรมของชุมชน และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยคำนึงถึงความสมดุลของสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมเน้นการกระจายอำนาจ

1.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียน มีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน เช่น นโยบายรัฐบาล คู่แข่งทางการศึกษา 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนสื่อสารเข้าใจง่ายและสามารถเป็นไปได้ และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางที่จะปฏิบัติได้จริง

## 2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันในด้าน

ความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า แตกต่างกันในด้านความคิด ความเข้าใจระดับสูง และด้านความสามารถในการนำไปประยุกต์ต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพบความแตกต่าง จึงดำเนินการทดสอบรายคู่ด้วยการทดสอบของฟิชเชอร์

2.2.1 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง พบว่าแตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ คือ 1) ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี แตกต่างจากประสบการณ์การทำงาน 15 – 20 ปี และ 2) ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี แตกต่างจากประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2.2 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านการนำไปประยุกต์ต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ พบว่า แตกต่างกันจำนวน 1 คู่ คือ ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี แตกต่างจากประสบการณ์การทำงาน 15 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพระมหาไกรวรรณ ปุณฺชนันท์ (2552) ได้ศึกษา ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำหรับนักเรียนพระปริยัติธรรม ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำหรับนักเรียน พระปริยัติธรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม และ 5) การบริหารองค์กรและรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

1.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักร เซเวนธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และมีทักษะไหวพริบในการจัดการศึกษาได้ตรงความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน ด้วยความยืดหยุ่น รวดเร็ว ความเป็นเอกลักษณ์ โดดเด่นดึงดูดใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน โดยบริหารงานสอดคล้องกับแผนงานและนโยบายของชาติ ไม่ขัดต่อกฎหมายและแนวทางการจัดการศึกษาจากหน่วยงานของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัตติยา ด้วงสำราญ (2552) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของโรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณีรัฐภูมิ ภารพบ (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในภาคใต้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลจันทร์ จันทนพ (2559) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักร เซเวนธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสามารถบริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า โดยได้นำปัจจัยภายในและภายนอกมาวิเคราะห์ผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ และวางแผนและเลือกกลยุทธ์ที่ทันสมัยมาบริหารจัดการ นำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจรัญ วรสาร (2551) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของปนัดดา วรกานต์ทิวัดต์ (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้าน ประกอบด้วย 1) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) มีความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ 3) มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) มีความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อ

การเปลี่ยนแปลง และ 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวเอกชน กรุงเทพมหานครตามสภาพที่เป็นจริงและตามสภาพที่คาดหวังตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมและรายด้านค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ศิริเพ็ญ สุกุลลีธ (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 56.10

1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน คิดหาวิธีพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายตอบสนองความต้องการสำหรับอนาคต สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้ทุกฝ่ายพยายามพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของปนัดดา วรกานต์ทิวัดต์ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามสภาพที่เป็นจริง จากการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรีย์มาศ สุขกสิ, และคนอื่น ๆ (2554) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จันทบุรี และตราด พบว่า 1) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา นิรงบุตร (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

1.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดริเริ่มวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ นอกจากนี้มีการพัฒนาโดยใช้กระบวนการ (PDCA) มาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา ใช้ความคิดเชิงปฏิวัติในการบริหารงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้อง



กับผลงานวิจัยของอรรวรรณ วุฒิเวช (2547) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครูจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ทัศนะของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีระดับภาวะผู้นำรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และทัศนคติของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล สุภาทอง (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 และ 3-4 มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบสร้างสรรค์ที่ควบคุมไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 และ 3-4 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบสร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน มีความเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนไม่แตกต่างกัน พบว่าโรงเรียนที่สอนช่วงชั้นที่ 1-3 และ 3-4 มีลักษณะการบริหารใกล้เคียงกันทำให้การบริหารจัดการไปสู่ประสิทธิผลที่ไม่แตกต่างกัน

1.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยและท้าทายในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทของสังคมและชาติ บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อม กำหนดทิศทางความเป็นไปได้ การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรุ่งลัดดา ตลับนาค (2547) ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูต่อพฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างภายนอก ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอน ด้านโครงสร้างภายในของโรงเรียน และผลการเรียนรู้ของนักเรียน และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตาม ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา ธารบุตร (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมกับประสิทธิผลการบริหารงานมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

## 2. เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ มีทัศนคติที่หลากหลายและกว้างไกล รวมถึงมีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจรัส วรสาร (2551) ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในยุคปัจจุบันผู้บริหารสามารถนำประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้อื่นมาวิเคราะห์เป็นบทเรียนและพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้โดยสามารถหลีกเลี่ยงหรือทำตาม หรือปรับเปลี่ยนให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรุ่งลัดดา ตลับนาค (2547) ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูต่อพฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างภายนอก ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอน ด้านโครงสร้างภายในของโรงเรียน และผลการเรียนรู้ของนักเรียน และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อพฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำหนดสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนตามลำดับชั้นในการทำงาน

1.2 ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรให้โอกาสครูเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน

1.3 ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคตนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน

1.4 ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดระบบบริหารสถานศึกษาแบบ มีส่วนร่วมเน้นการกระจายอำนาจ

1.5 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางที่จะปฏิบัติได้จริง

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทยในลักษณะอื่น ๆ

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

## บรรณานุกรม

- กมล โสวาปี. (2556). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กฤษพล อัมระนันท์. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่วังค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กั้ววาล แซ่ตั้ง. (2560). คุณลักษณะเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2550). เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- กานดา พูนลาภวี. (2539). สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : พิสิกส์เซ็นเตอร์.
- เกศรา สิทธิแก้ว. (2558). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชัตติยา ดั่งสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จตุรงค์ ณะสีลังกูร. (2554). ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน: การศึกษาเพื่อวางทฤษฎีรากฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จรัญ วรสาร. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- จรินทร์ อุตสาหะ. (2564). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : วี. พรีนธ์ (1991).
- เจริญ สุระประเสริฐ. (2559). **ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพิจิตร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชนันดา โชติแดง. (2550). **ภาวะผู้นำความผูกพันองค์การและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2550). **ภาวะผู้นำในองค์การ**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2546). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 9)**. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิต.
- เชวงศักดิ์ พฤษเทศ. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐณี มณีวรรณ. (2563). **ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ณรงค์ศักดิ์ ะโร. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐวุฒิ การพบ. (2553). **การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ตะวัน สือกระแสร์. (2556). **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เตือนใจ สุนกุล. (2562). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธ สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติการทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เนติกุล.

- ธวัช บุญยมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธีรดา สืบวงศ์ชัย. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี**.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**.  
กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นนทกร อรุณโน. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 17**.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นวลจันทร์ จันทนพ. (2559). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิรดา ดวงเดือน. (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยธนบุรีกรุงเทพ.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2559). **การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า**. นนทบุรี : เดอะกราฟิกโกซิสเต็มส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- \_\_\_\_\_. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- \_\_\_\_\_. (2556). **จริยธรรมธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บรรจง ลาวะลี. (2560). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน**. วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 6(2), 206.
- บุญพา พรหมณะ. (2559). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ปนัดดา วรกานต์ทิวัตต์. (2555). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

- ประไพ ปลายเนตร. (2559). การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปฏิบัติทางศาสนาตามหลัก  
เซเวนต์เดย์แอ๊ดเวนตีสของนักศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย  
แปซิฟิก. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประภาพรรณ รักเกลี้ยง. (2556). หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก :  
มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ  
ประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปวีณา กันถิน. (2560). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระราชรัฐ เขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปานัสร์ ชุมภูยาละ. (2563). แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2. วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษาและสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 10(1), 137-143.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). ครอบครัวผาสุก. กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูชั่น.
- พจนานุกรมศัพท์ศึกษาร่วมสมัย ฉบับบัณฑิตยสถานสภา. (2558). กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
ราชบัณฑิตยสถาน.
- พระครูสุตวรธรรมกิจ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : จรัสสินทวงศ์.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2546). พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม. กรุงเทพฯ :  
กรมการปกครอง.
- พระदेวิดณ์ สุขถาวร, ประจิตร มหาหิง, และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2564). การบริหาร  
สถานศึกษาตามหลักพุทธธรรมภิบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี.
- พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณพันธ์. (2552). ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- พัชสิรี ชมพุกำ. (2552). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2555). ผู้นำการจัดการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

- พิชาย รัตนดิถ ก ฎเก็ต. (2552). **องค้การ และการบริหารจัตการ**. กรุงเทพฯ : ั้งค้ ปัยอนต้ บู้ค้ส.
- พิบูล ทีปะปาล. (2550). **พฤตกรรมองค้การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : โอเตียนสโตรส้.
- พิพัฒน์ นนทนาธรรณ. (2558). **ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: LIFE MODEL (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2555). **การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาตุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- พลสุข สกุลไทย. (2546). **แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). **CCPR กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัด.
- ไพโรจน์ ปัยะวงค์วัฒนา. (2561). **การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ทองนา. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤตกรรม ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขต การศึกษา 4**. ฎเก็ต : กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4.
- ภรณ์ทิพย์ ปั้นก้อง. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย บูรพา.
- ภารตี อนันต์นาวี. (2551). **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ลบุรี : มนตรี.
- มันทนา ักคุดานนท. (2558). **อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษาของ ไทยในทศวรรษหน้า พ.ศ. (2557 - 2567)**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- มันทนา กองเงิน. (2554). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครปฐม เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 8)**. กรุงเทพฯ : วิ.เจ.พรินตัง.
- ยอดเยี่ยม สอนเฉลิม. (2548). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการ วางแผนในสถานศึกษา เขตคุณภาพกำแพงแสนวิทยา สำนักเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.



- ยุพิน ศิลาโคตร. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิกในศตวรรษที่ 21 สัมมนาอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ยุวธิดา ซาปัญญา. (2559). **ภาวะผู้นำและจริยธรรมของผู้บริหาร**. นครราชสีมา : โฟโต้บุ๊กคอตเน็ต.
- รวจรินทร์ เพียรพิทักษ์. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). **ภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- \_\_\_\_\_. (2554). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนัช.
- \_\_\_\_\_. (2558). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนัช.
- รัชตา กาณจนโรจน์. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อระดับการมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2546). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่กับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รุ่งนภา นรินบุตร. (2561). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
- รุ่งนริฎ พุทธิเสน. (2557). **องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รุ่งลัดดา ตลับนาค. (2547). **พฤติกรรมผู้นำการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- โรงเรียนนานาชาติแอ๊ดเวนตีสมิชชัน. (2560). **ข้อมูลสารสนเทศ**. สระบุรี : ผู้แต่ง.
- วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : ธนัช.
- \_\_\_\_\_. (2556). **การพัฒนาองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ธนัช.

- \_\_\_\_\_ . (2558). **ภาวะผู้นำ : Leadership** (ฉบับแนวใหม่). นนทบุรี : ธนรัช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- \_\_\_\_\_ . (2557). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนันททัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิไล ทองแผ่. (2542). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย**. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- วิชญ์ เครื่องงาม. (2554). **เล่าเรื่องผู้นำ**. กรุงเทพฯ : มติชน.
- วีรชาติ วิชาศรี. (2550). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ศิริเพ็ญ สุกุลสิทธิ์. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ศุภกิจ เกษม. (2562). **แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สกล คามบุศย์. (2559). **การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). **การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สมคิด บางโม. (2555). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมยศ นาวิการ. (2551). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- \_\_\_\_\_ . (2554). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- สัมมา รัตนธัย. (2553). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- \_\_\_\_\_ . (2556). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2559). **ภาวะผู้นำเชิงพุทธ**. มหาสารคาม : อภิชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2560). **แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560-2564**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2561) **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ของกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร)**. สืบค้นกรกฎาคม 20, 2565, จาก <https://www.ops.moe.go.th/ops> 2017/.
- สำนักงานมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย. (2563). **ข้อมูลสารสนเทศฝ่ายการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สิรินดา แจ่มแจ่ม. (2560). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์** (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2554). **ภาวะผู้นำ**. สืบค้น สิงหาคม 12, 2565, จาก [www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/ภาวะผู้นำ.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/ภาวะผู้นำ.htm).
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุภัสชา พันเลิศพาณิชย์. (2558). **จิตวิทยาการเรียนรู้การสอน** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : เมธีพิรส.
- สุเมธี จันทร์หอม. (2538). **คุณลักษณะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการ เขตการศึกษา 6**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรีย์มาศ สุขกสิ, และคนอื่น ๆ. (2554). **ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จังหวัดบุรีรัมย์ และตราด**. จังหวัดบุรีรัมย์ : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์. (2546). **การวิจัยทางการศึกษา**. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2550). **การจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภายใต้**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- อภิรดี นันทศุภวัฒน์. (2560). **ภาวะผู้นำและการจัดการทางการพยาบาล**. เชียงใหม่ : สยามพิมพ์นานาชาติ.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. (2542). **ภาวะผู้นำผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อรรวรรณ วุฒิเวช. (2547). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครู จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อังคณา แซ่ตัน. (2549). **แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- อัจฉรา ธารบุตร. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2542.) **มุมมองนายอานันท์**. กรุงเทพฯ : มติชน.
- อินทรน้อย มะลิขัยวงศ์. (2540). **ภาวะผู้นำปวิรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- อิสริยา กลิ่นสุนทร. (2564). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่21 ที่ส่งผลต่อการสร้าง องค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- Ash, R., & Persall., M. (2001). **The principal as chief learning officer: The new work of formative leadership**. Retrieved March 10, 2023, from <http://www.refresh.com/aclo.html>.
- Bass, B.M. (1999). **Manual for the multifactor leadership questionnaire**. California : Consulting Psychologists.
- \_\_\_\_\_. (2002). **Manual for the multifactor leadership questionnaire**. California : Consulting Psychologists.
- \_\_\_\_\_, & Avolio, B.J. (1990). **Transformational leadership development**. Palo Alto : Consulting Psychologists.
- Bennis, W.G. (1989). **On Becoming a Leader**. MA : Addison-Wesley.
- \_\_\_\_\_, & Townsend, R. (2008). **Reinvention leadership: Strategies to empower the organization**. New York : William Morrow.

- Covey, S.R. (1996). **Three roles of the leader in the new paradigm**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Cronbach, L.J. (1971). **Essentials of psychological testing** (5<sup>th</sup> ed.). New York : Harper Collins.
- Daft, R.L. (1999). **Leadership: Theory and practice**. New York : Dryden.
- \_\_\_\_\_. (2008). **Management** (6<sup>th</sup> ed.). United States : Thomson Southwestern.
- Davies, B., & Davies, B.J. (2010). The nature and dimensions of strategic leadership. **International Studies in Educational Administration**, **38(1)**, 5-21.
- Dess, G.G. & Miller, A. (1993). **Strategic Management**. Singapore : McGraw-Hill.
- Dubrin, A.J. (2010). **Leadership: Reach findings practice and skill**. Boston : Houghton.
- Ellen, G.W. (2002). **Christ's object lessons**. Hagerstown, MD : Review & Herald Publishing Association.
- Felton, S.L. (1995). Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction. **Dissertation Abstracts International**, **67(7)**, 2.
- Fiedler, F.E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York : McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (1998). **A theory of leadership effectiveness**. New York : McGraw-Hill.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1996). **Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations**. Sydney : West Publishing.
- Ford, D.F. (1997). **Towards learning organization: Guidelines for bureaucracies**. Doctoral Dissertation, Canada; Memorial University of Newfoundland.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2010). **Five essential skills for leadership in the 21<sup>st</sup>**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Halpin A.W. (2006). **Theory and research in administration**. New York: McMillan.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (2009). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources** (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2007). **Strategic management: Competitiveness and globalization (Concepts and cases)** (7<sup>th</sup> ed.). Mason, Ohio : Thomson/South-Western.
- Hoover, D.R. (1990). **Relationship among perception of principal's conflict management behavior, level of conflict and organization climate in high school**. Ph.D. Dissertation, Pennsylvania University.

- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2001). **Educational administration: Theory, research, practice** (6<sup>th</sup> ed.). Singapore : McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2008). **Education administration: Theory, research, and practice** (8<sup>th</sup> ed.). Singapore : McGraw-Hill.
- Hughes, L.W., & Ubben, G.C. (1994). **The elementary principal's handbook: A guide to effective action**. Boston : Allyn & Bacon.
- Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the twenty-first century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, **13(1)**, 43-47.
- Ivancevich, J.M, et al. (2008). **Organizational behavior and management** (8<sup>th</sup> ed.). New York : McGraw-Hill.
- Liang, T. (1991). Relationship among leader attribute: Behavior and effectiveness or vocational education administrator. **Dissertation Abstracts International**, **27(69)**, 134.
- Likert, R. (1967). **The human organization: Its management and value**. New York : McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2007). **Organizational behavior** (8<sup>th</sup> ed.). Boston : Irwin/MaGraw-Hill.
- Miller, A., & Dess, G.G. (1996). **Strategic management** (2<sup>nd</sup> ed.). New York : McGraw-Hill.
- Northouse, P. (2012). **Introduction to leadership concept and practice** (2<sup>nd</sup> ed.). Los Angeles : Sage Publications.
- Owens, R.G. (2001). **Organizational behavior in education** (7<sup>th</sup> ed.). Boston : Ally's Bacon.
- Preedy, M., Glatter, R., & Wise, C. (2003). **Strategic leadership and educational improvement**. London : Cromwell.
- Razik, T.A., & Swanson, A.D. (2001). **Fundamental concepts of educational leadership** (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey : Merrill Prentice-Hall International.
- Reddin, W.J. (1997). **Managerial effectiveness**. New York : McGraw-Hill.
- Rezzan, Servet. (2021). Relationship Between school principals' strategic leadership characteristics and school teachers' organizational commitment levels. **Eurasian Journal of Educational Research**, **91(2021)**, 105–126.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). **Management**. New Jersey : Prentice-Hall.

Robinson, D.H. (2010). Graphic organizers as aids to text learning. **Journal Reading Research and Instruction**, 37(2), 85-105.

Schein, H. (1992). **Organization culture and leadership** (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco : Jossey-Bass.

Schermerhorn, J.R. (2002). **Management** (7<sup>th</sup> ed.). New York : John Wiley & Sons.

Schoemaker, J.H., et al. (2013). **Strategic leadership: Essential skills**. Harvard Business Review, 1 –5. Retrieved from <https://hbr.org/2021/08/strategic-leadership-the-essential-skills>.

Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York : Doubleday/Currency.

\_\_\_\_\_. (2000). **School that learns**. New York : Currency Doubleday.

Servet, et al. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21<sup>st</sup> century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions.

**Pegem Journal of Education And Instruction**, 16(1), 39 – 42.

Steers, R.M. (1991). **Introduction to organizational behavior** (4<sup>th</sup> ed.). New York : Harper.

\_\_\_\_\_. (1996). Antecedents and outcomes of organizational commitment.

**Administrative science quarterly**, 22, 46-49.

Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. New York : Free Press.

\_\_\_\_\_. (2004). **Handbook of leadership: A survey of literature**. New York : Free press.

Tucker, M.L. (1991). Higher education leadership: Transformational leadership as a predictor of satisfaction, effectiveness, and extra effort. **Dissertation**

**Abstracts International**, 52(189), 231.

Vidaver – Cohen, D. (2007). Reputation beyond the rankings: A conceptual framework for business school research. **Corporate Reputation Review**, 10(4), 278 – 304.

Wright, P.M., & Noe, R.A. (1996). **Management of organizations**. Chicago : Irwin.

Yamane, T. (1973). **Statistics: An introductory analysis** (3<sup>rd</sup> ed.). New York : Harper & Row.

Yukl, G.A. (1998). **Leadership in organization** (4<sup>th</sup> ed.). Glenwood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_. (2002). **Leadership in organizations** (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ด**  
**เวนตีสแห่งประเทศไทย**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสอบถาม ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

3. แบบสอบถามฉบับนี้ผู้ศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทยโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพจริง

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถาม คำตอบของท่านเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างมากต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีในภาพรวมต่อไป

ขอขอบคุณ

(นางเจลจิรา จรุงแสง)

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความ ที่ตรง กับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน  
ในปัจจุบัน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่ง

- ผู้บริหารสถานศึกษา
- ครู

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสถานภาพเกี่ยวกับสถานภาพผู้บริหารสถานศึกษา

1. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์การทำงาน

- น้อยกว่า 15 ปี
- 15-20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ มีทั้งหมด 50 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง โดยให้ท่านพิจารณาว่า ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับใด กำหนดค่าน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง</b>						
1	ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของครูในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของครูเพื่อร่วมกันบริหารโรงเรียน					
3	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่างๆนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาโรงเรียน					
4	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษา การบริหารโรงเรียนเพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์กร					
5	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับครู การจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนพื้นฐานของนักเรียนเพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์กร					
6	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจผลที่จะเกิดตามาจากการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน					
8	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยใช้วิธีประชาธิปไตยในการแก้ปัญหา					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1. ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง (ต่อ)</b>						
9	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนตามลำดับชั้นในการทำงาน					
10	ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างรอบด้าน					
<b>ด้านที่ 2. ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์</b>						
11	ผู้บริหารโรงเรียนนำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
12	ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ จากผลการดำเนินงานของโรงเรียนในปีที่ผ่านมา มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานในปีถัดไป					
13	ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลจากการสำรวจเบื้องต้น เกี่ยวกับชุมชนรวมทั้งความต้องการของท้องถิ่นมา พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
14	ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสครูเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญมา พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
15	ผู้บริหารโรงเรียนนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่แตกต่าง จากโรงเรียนอื่นๆ ซึ่งจะเสริมให้การดำเนินงานของ โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์มาพิจารณาเพื่อกำหนดกล ยุทธ์ในการทำงาน					
16	ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำจุดอ่อนภายในของโรงเรียนมา พิจารณามาวิเคราะห์แนวทางแก้ไขหรือพัฒนา เพื่อ กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน					
17	ผู้บริหารโรงเรียนนำโอกาสหรือปัจจัยภายนอกโรงเรียน ทั้งปัจจุบันและอนาคตที่เอื้อต่อการดำเนินงานของ โรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 2. ด้านการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ (ต่อ)</b>						
18	ผู้บริหารโรงเรียนนำอุปสรรค หรือสภาพการณ์ภายนอกที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งปัจจุบันและอนาคตมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
19	ผู้บริหารโรงเรียนมีการระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
20	ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ระบบฐานข้อมูล					
<b>ด้านที่ 3. ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต</b>						
21	ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
22	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดสภาพที่คาดหวังวิธีปฏิบัติและวิธีการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน					
23	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน					
24	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการคิดหาทางวิธีและเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน					
25	ผู้บริหารโรงเรียนคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติตามแผนงานและมีความเหมาะสมกับเวลา					
26	ผู้บริหารโรงเรียนตอบสนองความต้องการและการให้บริการแก่ผู้ปกครองและนักเรียนได้ดี					
27	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ ให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน เช่น ทำให้ครู เชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและตนเอง					
28	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 3. ด้านความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (ต่อ)</b>						
29	ผู้บริหารโรงเรียนจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ					
30	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่将会เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างชัดเจน					
<b>ด้านที่ 4. ด้านความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง</b>						
31	ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และนำมาพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน					
32	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดแบบนอกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาและแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนเข้าใหม่และบริการที่เหนือความคาดหมาย					
33	ผู้บริหารโรงเรียนมีรูปแบบการบริหารที่ทันสมัยรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี					
34	ผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมเน้นการกระจายอำนาจ					
35	ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการเชิงระบบมีการ (PDCA)					
36	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ					
37	ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวความคิดเชิงรุกใช้เทคนิคเสริมแรงให้ครูเกิดกำลังใจในการทำงาน					
38	ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และศีลธรรมของชุมชน					
39	ผู้บริหารโรงเรียนจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยคำนึงถึงความสมดุลของสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ					
40	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานแบบองค์รวมโดยคำนึงถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 5. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์</b>						
41	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต					
42	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม					
43	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนา					
44	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางที่จะปฏิบัติได้จริง					
45	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
46	ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางปฏิบัติให้ครูรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างทั่วกัน					
47	ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
48	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไร					
49	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนสื่อสารเข้าใจง่ายและสามารถเป็นไปได้					
50	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน เช่น นโยบายรัฐบาล คู่แข่งทางการศึกษา					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....



## Questionnaire

### **Subject: Strategic Leadership of International School Administrators Under the Foundation of the Seventh-day Adventist Church of Thailand**

#### **Clarification**

This questionnaire is part of a research study of master's student in the field of Educational Administration, at Thepsatri Rajabhat University. The research results will be a benefit for the improvement, the operation and management of the school. There are 3 parts as follows.

This questionnaire aims to study Executive Strategic Leadership of the international school under the Foundation of the Seventh-day Adventist Church of Thailand. According to the perception of the actual and expected conditions of administrators and teachers, this would be a guideline for the development of school management to progress by using the Strategic Leadership model.

The questionnaire consisted of 3 parts:

Part 1 Basic Information Questionnaire

Part 2 Status of School Administrators

Part 3 Questionnaire on Strategic Leadership of School Administrators

2. Information obtained from this questionnaire will be used as a guideline for the prospering of the development of school administration. It is by using the Strategic Leadership model for the executives of an international school under the Foundation of the Seventh-day Adventist Church of Thailand.

3. Your answers will not affect you in any way. It will be kept confidential.

The presentation of information will be presented as an overview. Therefore, please answer all the questions truthfully.

Thank you very much for your cooperation in answering this questionnaire.

(Mrs. Janejira Jaroonsang)

Graduate student of Administration Studies Thepsatri Rajabhat University

Explanation: Please mark ✓ in the year or the statement that corresponds to the reality about yourself at present.

### Part 1: Questionnaire about the Basic Information of the Respondents

#### 1. Position

- school administrators
- teacher

### Part 2: Questionnaire on the status of the school administrators

#### 1. Educational background

- Bachelor's degree
- Higher than bachelor's degree

#### 2. Work experience

- less than 15 years
- 15-20 years
- more than 20 years

### Part 3: Questionnaire about the Strategic Leadership of School Administrators

Clarification: There are 50 items in this questionnaire. Please mark ✓ in the appropriate box.

Actual and expected condition by considering what is your school administrator level of strategic leadership.

The weight value is set into 5 levels as follows:

Level 5 represents the most strategic leadership level.

Level 4 represents the more strategic leadership level.

Level 3 represents the moderate strategic leadership level.

Level 2 represents the low strategic leadership level.

Level 1 represents the very low strategic leadership level.

No.	Strategic Leadership of The School Administrators	Strategic Leadership				
		5	4	3	2	1
<b>High level cognitive</b>						
1	Recognize and understand the feelings of the teachers in the school.					
2	Take several recommendations from teachers to integrate with the school management.					
3	To be knowledgeable, understanding, and can analyze various systems that will lead to the practice for the school development.					
4	Be able to summarize the information about educational management policies and school administration for determining the direction of the organization.					
5	Be able to summarize information about teachers, learning and teaching management within the school, or students learning foundation for determining the direction of the organization.					
6	Be creative in finding out many new strategies in operation.					
7	Understand the consequences that would happen after setting the policy or the school action plan.					
8	Be a person who listens to other people's opinions by using democracy in solving problems.					
9	The chain of command is clearly defined according to the working steps.					
10	Use the principles of participating in solving problems with all aspects.					

No.	Strategic Leadership of The School Administrators	Strategic Leadership				
		5	4	3	2	1
<b>The use of various factors to determine strategy</b>						
11	Take the policies, goals, strategies, school standards and related agencies into consideration for formulating the strategies for work.					
12	Consider determining the strategy of work by taking the quantitative data and qualitative data from school operations in the past year.					
13	Consider determining the strategy of work by taking the information from the first survey in the school and community data that included the local area need.					
14	Provide opportunities for teachers to participate in the determination of needs and prioritize for taking account in order to determine work strategies.					
15	Take the strengths or advantages that are different from other schools which will enhance the operation of the school to achieve its objectives to be into determining work strategies.					
16	The internal weaknesses of the school are taken into consideration to formulate a working strategy.					
17	Take the opportunities or factors outside the school, both present and future that are conducive to the operation of the school, to determine work strategies.					

No.	Strategic Leadership of The School Administrators	Strategic Leadership				
		5	4	3	2	1
<b>The use of various factors to determine strategy</b>						
18	Take the obstacles or external circumstances that are not conducive to the current and future school operations into the consideration to determine the strategy of work.					
19	Opinions were mobilized from various departments by giving all teachers the opportunity to express their opinions freely for consideration in order to formulate strategies for their work.					
20	To manage the information as an information system (Information System) and use a database system (Database System).					
<b>Expectation and Create opportunities for the future</b>						
21	There is knowledge management (Knowledge Management) to develop the school into a learning organization.					
22	Specify the expected conditions, practices, and methods of operation clearly.					
23	Can turn a crisis into opportunity for developing the school administration.					
24	Think of several options for improving the school and fix the problem urgently.					
25	Consider about the risks in implementing the plans and its appropriateness within the time.					
26	Fulfill the needs and provide services to parents and students better than any other school.					

No.	Strategic Leadership of The School Administrators	Strategic Leadership				
		5	4	3	2	1
<b>Expectation and Create opportunities for the future</b>						
27	Building confidence in various aspects for teachers, for example, making teachers have confidence in administrators and themselves.					
28	Inspire teachers to work to achieve success together.					
29	Assign people to be responsible for work with clear guidelines and assign work according to their abilities.					
30	There are guidelines for solving problems that will clearly take place in school					
<b>Revolutionary ideas for change</b>						
31	Study and learn from many learning sources for developing and improving the school.					
32	Think outside the box and find several new ways in developing and solving problems to increase the number of new students and services that exceed expectations.					
33	Have modern management behaviors and know how to keep up with innovations and technology.					
34	Set up a participatory school management system by emphasizing decentralization.					
35	Implement the PDCA systematic process to improve the quality of educational institutions.					
36	Have the ability to research to solve problems and develop both quantitative and qualitative output.					

No.	Strategic Leadership of The School Administrators	Strategic Leadership				
		5	4	3	2	1
<b>Revolutionary ideas for change</b>						
37	There is a proactive concept, using techniques to reinforce teachers enthusiastic in work.					
38	Take into consideration about culture, traditions, religions and morals of the community during the work operation.					
39	Provide education to promote sustainable development and consider the balance of the environment, society and economy.					
40	Consider about the factors and elements by focusing the holistic management that contribute to mutual success.					
<b>Determination of creative vision</b>						
41	Establish a vision that connects to the present and the future.					
42	Set a vision in accordance with the needs and social change.					
43	Set a vision that aims to promote sustainable development.					
44	Set a vision and mission that leads to formulate direction that can actually be implemented.					
45	Give teachers the opportunity to participate in shaping the vision of the school.					
46	Teachers recognize and understand the vision of the school in general.					
47	Follow up and evaluate the performance according to the vision of the school.					

No.	Strategic Leadership of The School Administrators	Strategic Leadership				
		5	4	3	2	1
<b>Determination of creative vision</b>						
48	Set a vision that focuses on creating profits in both quantity and quality aspects.					
49	The vision is clear in communicative and easy to understand.					
50	Formulate a vision by considering the external factors that will impact the school such as government policies or educational competitors.					

Comments and Suggestions

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |  |   |
|--|---|
| 1. อาจารย์ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิกุล           | คณบดีคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                         |
| 2. อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ                | รองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี           |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พยอม           | รองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า  | อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                 |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม | อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                 |

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๑๑/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวเจลาจิรา จรุงแสง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นเดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๑๓/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวเจลดจิดา จรุงแสง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นเดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๑๒/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รศ.ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวเจลาจิรา จรุงแสง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นเดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๑๔/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวเจลดจิดา จรุงแสง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นเดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร้ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๑๕/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวเจลดจิดา จรุงแสง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นเดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์



ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (try out)  
เครื่องมือในการวิจัย



ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๖๗๕

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๔ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษามูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

ด้วยนางเจตจิรา จรูญแสง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวตล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางเจตจิรา จรูญแสง ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ผู้บริหารและครู โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย หวังอย่างยิ่งในความกรุณา และคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

E-mail : saraban\_edu@lawasri.tru.ac.th

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๖๗๙

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษามูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย

ด้วยนางเจลดจिता จรูญแสง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นางเจลดจिता จรูญแสง ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ผู้บริหารและครู โรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อ และประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ภัศยกร เลาสวัสดิกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร. ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

E-mail : saraban\_edu@lawasri.tru.ac.th

## ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ-สกุล	นางเจลจิรา จรุงแสง
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 16 เดือน เมษายน พ.ศ. 2514
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	122 หมู่ 3 บ้านมอมะเกลือ ซอยมอมะเกลือ 2 ตำบลมวกเหล็ก อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี 18180
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนนานาชาติแอดเวนติสมิซัน ตำบลมวกเหล็ก อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี 18180
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียนนานาชาติแอดเวนติสมิซัน
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2539 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2549 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาเวชสถิติ มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2567 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี