

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคสุรินทร์\*  
DEVELOPMENT A PROGRAM TO ENHANCE STRATEGIC LEADERSHIP OF  
SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER KALASIN SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE

สุริยา รัตนสุริยากร

Suriya Rattanasuriyakon

ชัยยนต์ เพาพาน

Chaiyon Paophan

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ประเทศไทย.

Roi Et Rajabhat University, Thailand.

E-mail: mr.suriya01@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ประกอบด้วย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การคิดเชิงปฏิกิริยา การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร ความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดความเข้าใจในระดับสูง และความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ

\* Received: 2 February 2024; Revised: 14 November 2024; Accepted: 28 November 2024



2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 7 Modules 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

The objectives of this research were to 1) study current conditions, desirable conditions and needs to enhance strategic leadership development of school administrators. And 2) develop the program to enhance strategic leadership of school administrators. Mixed methods research was employed. The research divided into 2 phases: Phase 1 was to study the current conditions, desirable conditions, and the needs to enhance strategic leadership. The data were collected from a sample of 320 people by stratified random sampling. The research instrument was rating scale questionnaire. Data were analyzed by using mean, standard deviation, and modified priority needs index. Phase 2: development a program to enhance strategic leadership of school administrators. And evaluating the program by experts selected through the purposive sampling technique. The research instruments were interview form and evaluation form on appropriateness and possibility of the Programs to enhance strategic leadership of School Administrators. Data were analyzed by using mean, and standard deviations.

The results showed that: 1. The current conditions of strategic leadership of school administrators was overall in the high level. The desirable conditions of strategic leadership of school administrators was overall in the highest level. Priority needs to develop from high to low were: revolutionary thinking, creating a vision, corporate culture, setting organizational direction, anticipating and creating a future, high level cognitive activity, and gathering multiple inputs to formulate strategy 2. The Programs to Enhance strategic leadership of school administrators consists of 1) principles 2) objectives, 3) content, consisting of 7 modules, 4) activities, and 5) measurement and evaluation.

**Keywords:** Program to enhance, Strategic Leadership, School Administrators



## บทนำ

ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก จากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และแรงกดดันจากภายใน จากสภาวการณ์และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ ระบบการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว นอกจากนี้ ระบบการศึกษาเองก็มีปัญหาหลายประการที่เกิดจากระบบคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา กฎ ระเบียบ และการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งการดำเนินการจัดการศึกษาที่ไม่สนองตอบเป้าหมายการพัฒนาของประเทศ แม้ว่าตลอดระยะเวลาของการพัฒนาการศึกษาจะมีภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษาปรากฏให้เห็น แต่ส่วนใหญ่เป็นผลสำเร็จในเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ อาทิการเพิ่มอัตราการเข้าเรียนของผู้เรียนในระดับต่าง ๆ การกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การผลิตและพัฒนากำลังคน ยังมีปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์และการผลิตกำลังคนตามความต้องการของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2579) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาในมิติต่าง ๆ ทั้งในมิติด้านความมั่นคง มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมด การก้าวกระโดดของเทคโนโลยีไปสู่สังคมดิจิทัล การประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดนวัตกรรม รวมทั้งความเป็นพลวัต เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งภายใต้กรอบแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2574 ได้กำหนดสาระสำคัญสำหรับบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษา ใน 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึง ความเท่าเทียม คุณภาพ ประสิทธิภาพ และตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง ในระยะ 15 ปีข้างหน้า โดยแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกใน ศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ในการจะบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ กล่าวคือ บุคคลที่มีคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา เกิดการอุทิศตน การยอมรับและทำให้เกิดความพยายามที่จะใช้ความสามารถที่ดีที่สุด รวมทั้งช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) รวมทั้งการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่นำ



ความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงและการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานหรือผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นเป้าหมายต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กรที่จะเดินไป และให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551)

ภาวะผู้นำเป็นการนำศิลปะของการมีอิทธิพลของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเกิดความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจ มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำอย่างแท้จริง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำมีหลายด้าน ได้แก่ มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรบรรลุเป้าหมาย (Finkelstein, S. & Hambrick D.C, 1996) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร มีวิสัยทัศน์เชิงปฏิวัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า (Dubrin, A.J, 2004) มีความรอบรู้ และมีวิสัยทัศน์ ในการวางแผนการดำเนินงาน สามารถตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่มีความหลากหลายและไม่แน่นอน (Robbins, S. P., & Coulter, M. K, 2003) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถพิจารณาได้ตรงแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นดัชนีบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเป็นผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีศักยภาพ ความรู้และทักษะของผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Glanz, J, 2006) สอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราช ที่สรุปว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น การปฏิบัติงานที่ดีเลิศขององค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องของโชคชะตา การตัดสินใจส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างสรรควิสัยทัศน์ในอนาคตและสานฝันให้เป็นจริง รวมทั้งทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวน่าเชื่อถือและ



นำดึงดูดใจสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานในองค์กร ให้มีความเจริญและพัฒนายิ่งขึ้นไปจากปัจจุบัน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์กันในการไปสู่เป้าหมาย โดยไม่หยุดอยู่กับที่แต่มีการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่ได้มุ่งเน้นอยู่แค่การพัฒนาในสิ่งที่กำลังทำอยู่แต่เป็นการยกระดับคุณค่าของการทำงานให้สูงขึ้น (เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2552) โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรอย่างดี แสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดบทบาท และทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Pearce, J. A. and Robinson, R. B, 2011) การบริหารงานภายใต้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารที่ทุกองค์กรควรนำไปใช้ในการดำเนินการ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แก่บุคคลระดับผู้นำอย่างเร่งด่วน (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2545) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อันเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหารที่ประสบผลสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ มาบูรณาการกัน ในขณะเดียวกันก็ต้องมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและยอมรับซึ่งกันและกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้สอดคล้องกับบริบททางสังคม

อย่างไรก็ตาม บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือในปัจจุบันพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดมีแนวโน้มสูงขึ้น และครูปฏิบัติการสอนไม่ครบชั้นเรียน ไม่ครบกลุ่มสาระการเรียนรู้ และขาดแคลนครูในสาขาที่จำเป็น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดแคลนอาคารประกอบเนื่องจากชำรุดทรุดโทรมก่อสร้างมานาน และขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษายังไม่ครอบคลุมประเด็นปัญหาและความต้องการของเด็กและเยาวชนปรับไม่ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างครูและนักเรียนอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น การร่วมมือบริหารจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีน้อย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3, 2566) จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสะท้อนให้เห็นว่าหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถแก้ไขปัญหาผ่านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้นั้นก็อาจจะส่งผลเสียต่อสถานศึกษาได้

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิด กำหนดกลยุทธ์สู่การลงมือปฏิบัติ กำกับ ติดตาม ควบคุมกลยุทธ์ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นความสามารถของผู้นำที่



บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาผลการดำเนินงานที่สูงกว่ามาตรฐานตลอดเวลา เพื่อส่งผลให้การบริหารงานสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมาย เกิดผลดีต่อสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ โดยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตรกิจกรรม และกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเพื่อสามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพางองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ เพื่อนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง นโยบาย การวางแผน การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) แบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ มี 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา



1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ รวมทั้งหมด 1,977 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 131 คน และครู จำนวน 1,846 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ จำนวน 320 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 55 คน และครู จำนวน 265 คนในโรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยเทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ ในการแบ่ง โดยยึดเกณฑ์การแบ่งขนาดสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

2.1 จำแนกโรงเรียนออกเป็นกลุ่มย่อยตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ซึ่งจำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มย่อยไม่แตกต่างกันมาก จึงใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นสัดส่วน (Proportional stratified sampling) โดยการเทียบสัดส่วนตามขนาดประชากร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. วิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินความจำเป็นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยการเรียงลำดับของข้อมูล Modified Priority Needs Index :  $PNI_{Modified}$  (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยวิธีสัมภาษณ์ เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปเป็นใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียงเชิงพรรณนาความ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ โดยการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ



เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากผู้บริหารการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (จากการสัมภาษณ์) มาดำเนินการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ด้วยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ ( $PNI_{modified} = 0.331$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 0.304$ ) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ( $PNI_{modified} = 0.287$ ) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ( $PNI_{modified} = 0.183$ ) ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ( $PNI_{modified} = 0.180$ ) ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ( $PNI_{modified} = 0.167$ ) และด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ( $PNI_{modified} = 0.127$ ) ตามลำดับ

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นดิน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 7 Modules ได้แก่ Module 1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร Module 3 ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ Module 4 ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง Module 5 ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ Module 6 ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และ Module 7 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 4) กิจกรรมใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ประกอบด้วย 70% การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง 20% การศึกษาดูงาน และ 10% การศึกษาด้วยตนเองและการฝึกอบรม และ 5) การวัดและประเมินผล โดยการประเมินผลก่อน ระหว่าง หลังการพัฒนา และประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด



## อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ประกอบด้วย

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านการคิดเชิงปฏิบัติ ด้วยผลวิจัยออกมาเช่นนี้ แสดงให้เห็นได้ว่า อาจเกิดจากภาวะปัจจัยหลายด้านที่มีผลส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ทำให้มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ กระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งโดยการจัดอบรมพัฒนาผู้บริหารก่อนแต่งตั้งเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ ฝึกการคิดในระดับสูง สามารถจัดการกลยุทธ์ตามขั้นตอนที่วางไว้ได้ นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาดูงานที่กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์จัดขึ้น เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มุมมองใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน อีกทั้งการปฏิบัติงานบริหารสถานศึกษาก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง ซึ่งเป็นการท้าทายความสามารถและเป็นแบบทดสอบของการเป็นผู้นำและนักบริหารเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน เพราะนโยบายการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ ที่เน้นให้สถานศึกษาต้องพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา รวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งต้องพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตลอดเวลา ส่งผลให้สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของขวัญทิรา ทิราวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ 37 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 37 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ขวัญทิรา ทิราวงศ์, 2563) และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนา



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์, 2559)

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง ด้วยผลวิจัยออกมาเช่นนี้แสดงให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ มีความต้องการที่จะพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนางานด้านการบริหารสถานศึกษา เนื่องด้วยบริบทของสังคมและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็วขึ้น ทำให้มีข้อมูลและปัจจัยนำเข้าใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา รวมทั้งตัวผู้บริหารเองที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาความรู้และทักษะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ เข้ามาบริหารงานให้สามารถนำพาสถานศึกษาเดินหน้าไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังที่เนตรพัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาว เช่น 5-10 ปีข้างหน้า วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556) สอดคล้องกับงานวิจัยของกวีภัทร ชื่นใจ และกาญจนา เรืองมนตรี ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด (กวีภัทร ชื่นใจ และกาญจนา เรืองมนตรี, 2565)

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ พบว่า ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง และด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ ด้วยผลวิจัยออกมาเช่นนี้แสดงให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ Dubrin กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการ



กำหนดทิศทางองค์กรกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อความอยู่รอดขององค์กร (Dubrin, A.J, 2004) และสอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Development) ไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับใดมีความสำคัญมาก ถ้าผู้นำไม่เก่ง ไม่ดี ไม่มีคุณธรรม อาจนำพาให้องค์กรไม่มีความเจริญก้าวหน้า ไม่มีผลงาน ไม่สามารถแข่งขันได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความแตกแยกทะเลาะกัน อิจฉาริษยา หมดกำลังใจในการทำงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) และสอดคล้องกับ Wills กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีความจำเป็นต่อองค์กรอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลในด้านการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสังคมโลก จึงจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ด้วยความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้มีอาชีพในการบริหารและยกระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในปัจจุบัน (Wills, M, 1993)

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพหุสสินธุ์ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 7 Module ได้แก่ Module 1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ Module 2 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร Module 3 ด้านการคิดเชิงปฏิบัติ Module 4 ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูง Module 5 ด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ Module 6 ด้านความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และ Module 7 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และ 4.65 ตามลำดับ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลแนวคิดหลักการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ (Rogers, B. A, 2023) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุทธิพร สาโคตร ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพหุสสินธุ์ เขต 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิวัฒนาการ และ 5) การประเมินผลโปรแกรม ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพหุสสินธุ์เขต 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (สุทธิพร สาโคตร, 2564)



## สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ สรุปได้ว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การคิดเชิงปฏิกิริยา การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร ความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดความเข้าใจในระดับสูง และความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านที่พึงประสงค์และมีความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด ได้แก่ ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ซึ่งควรมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้สามารถออกแบบกลยุทธ์ของสถานศึกษา การเปิดโอกาสให้มีการร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มีความคิดนอกกรอบในการหาเทคนิคและวิธีการที่แปลกใหม่ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของสถานศึกษา

1.2 จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 โดยเลือกกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบท



## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัย แนวทางการพัฒนาทักษะด้านแนวคิดเชิงปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดทักษะการเรียนรู้การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงแปลกใหม่ หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้เกิดวิธีการบริหารในรูปแบบใหม่

2.2 ศึกษาวิจัย แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความพร้อมด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น จะทำให้เกิดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทางชัดเจน

## เอกสารอ้างอิง

- กวีภัทร ชื่นใจ และกาญจนา เรื่องมนตรี. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือ เขต 2. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม์*, 9(1), 213-226.
- ขวัญทิรา ทิราวงศ์. (2563). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 37. ใน *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2545). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. ใน *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสงโลกธุรกิจ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ Leadership*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ. (2565). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ*. กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.



- สุทธิพร สาโคตร. (2564). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2. ใน *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2552). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ปีที่ 20*, 20(1): 1-16.
- Dubrin, A.J. (2004). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Finkelstein, S. & Hambrick D.C. (1996). *Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations*. West : Minneapolis/St. Paul.
- Glanz, J. (2006). *What Every Principal should Know about Strategic Leadership*. Thousand Oaks. CA : Corwin Press.
- Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and Control*. (12th ed). Chicago, IL : R. D. Irwin, Inc
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2003). *Fundamentals of Management*. (9th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Rogers, B. A. (2000). *The Correlation Between Teachers' Perceptions of Principals' Technology Leadership and the Integration of Education Technology* Doctoral Dissertation. Retrieved March 6, 2023, from: <http://www.lib.umi.com>.
- Wills, M. (1993). *Managing the Training Process : Putting the Basic Into Practice*. London: McGraw-Hill.