

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

วารุณี จิรัญเวทย์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

**THE DEVELOPMENT GUIDELINES OF STRATEGIC
LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS UNDER NAKHON SI
THAMMARAT PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE 1**

WARUNEE JIRANWET

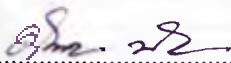
**Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Education
Degree in Management of Innovation for development Major
Nakhon Si Thammarat Rajabhat University
Academic Year 2012**

หัวข้อวิทยานิพนธ์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1
ผู้วิจัย นางสาววรุณี จิรัญเวทย์
สาขาวิชา การบริหารนวัตกรรมการพัฒนา

คณะอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระยุทธ ชატะกาญจน์)

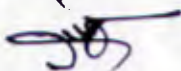


.....กรรมการ
(ดร.อินทัย ประสาน)

คณะกรรมการสอบ



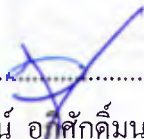
.....ประธานกรรมการ
(ดร.ประกอบ ใจมั่น)



.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระยุทธ ชატะกาญจน์)

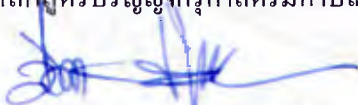


.....กรรมการ
(ดร.อินทัย ประสาน)

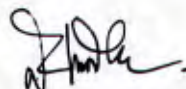


.....กรรมการ
(นายสุพจน์ อักศักดิ์มนตรี)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา



(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา เลิศไกร)



(อาจารย์สมพงศ์ เหมือนเพชร)

ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

วันที่ 26 เดือน เมษายน พ.ศ. 2555

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1
ผู้วิจัย	นางสาววราณี จิรัญเวทย์
สาขาวิชา	การบริหารนวัตกรรมการพัฒนา
ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระยุทธ ชาศะกาญจน์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.อโนทัย ประสาน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ตามตัวแปรประเภทสถานศึกษา วิทยฐานะ และตำแหน่ง ประชากรที่ใช้คือผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และในภาพรวมแนวทางการพัฒนารายด้านในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับดังนี้คือ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ในภาพรวมแนวทางการพัฒนารายข้อในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อในแต่ละด้านสามารถเรียงลำดับดังนี้คือ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย และมี

ความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคือคลายไปเอง องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลิตและบริการของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฎิวัติ ได้แก่คิดหาวิธีการใหม่ๆ มาให้บริการในสถานศึกษาเพื่อลดระยะเวลาและลดต้นทุน และมีการวางแผนเชิงนโยบายร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการใกล้เคียงหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ให้นุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวิเคราะห์และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบ และวิเคราะห์ระบบต่างๆ นำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้

ABSTRACT

The Title	The Guidelines of Strategic Leadership development of Administrators Under Nakhon Si Thammarat Elementary Education Service Area Office 1
The Author	Miss.Warunee Jiranwet
Program	Management Innovation for Development
Thesis Chairman	Assistant Professor Dr.Weerayut Chatakan
Thesis Advisors	Dr.Anotai Prasan

This research aims to study the development of the strategic leadership of the management school. Under the Office of Education Area in a world of elementary school academic variables and the population is executive education and secondary school administrators. Under the jurisdiction of Nakhon Si Thammarat education office area of the first 150 people, the tools used to collect data to estimate the scale. Data analysis software package. The percentage, mean, standard deviation.

The results show that

1. Approach to strategic leadership development, executive education. Under the Office of Primary Education Area in the world in a whole lot. And the overall development of each side in the very Based on the average one can sort the following three elements have the ability to forecast the future. The second element is the ability to gather information from a variety of strategies have been. The four elements of the revolutionary thinking of the five elements of the vision. And elements that one has to use a high level of understanding.

2. Guidelines for developing the strategic leadership of the management school. Under the Area Office. Primary education in a world in overall development of each side and a high level. When the average is on each side can sort the following three elements have the ability to forecast and predict the future and can plan the future of education. And practical goals. And have the ability to proactively solve urgent action by the executive most likely situation and waiting for the problem solved itself. The second element is the ability to gather information from a variety of strategies include having to deal with the educational system. And a focus on decentralization. And inspire others to accept and work together. Products and services to schools. The four elements of the revolutionary thinking. And think of new ways to serve in place to reduce the time and cost. And planning policies, together with management education in the service area or office area near the school. Element 5 has a vision to all staff on the analysis and synthesis of the vision of education. And elements that one has to use a high level of understanding and a knowledge-oriented systems. And analysis were put into practice in education.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้ ต้องขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระยุทธ ชาติกาญจน์ ประธานอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อโนทัย ประสาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยดูแลเอาใจใส่ให้คำปรึกษาและแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนเป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงกราบขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง นายกริธา วีระพงศ์ และนายโอภาส สอดจิตต์ ผู้เชี่ยวชาญทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความอนุเคราะห์ ตรวจ แก้ไข ปรับปรุง ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการสร้างเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่าน คอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำไปใช้ในการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ขอขอบคุณฝ่ายประสานงาน โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 1 ทุกท่านที่กรุณาอำนวยความสะดวกขอขอบคุณเพื่อนๆ ในสาขาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนาทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือตลอดมา รวมทั้งขอบคุณพ่อแม่ และสมาชิกครอบครัวของข้าพเจ้า ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่คอยส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้

วารุณี จิรัญเวทย์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง	ช
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
กรอบความคิดของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ของการวิจัย	12
2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	14
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	37
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
ประชากร	56
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
วิธีการสร้างเครื่องมือ	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	60
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	82
สรุปผลวิจัย	84
อภิปรายผลการวิจัย	90
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	100
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	100
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ...	102
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย	106
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	110
ประวัติผู้วิจัย	128

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนประชากร	57
2 จำนวนและคำร้อยละตามประเภทสถานศึกษา วิทยฐานะและตำแหน่ง	64
3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมและรายด้าน	66
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ($n = 160$).....	67
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวม ข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ($n = 160$).....	69
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ($n = 160$).....	57
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิบัติ ($n = 160$).....	58
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ($n = 160$).....	59

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ มีการเรียกยุคปัจจุบันนี้ว่าเป็น ยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคไร้พรมแดน มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) มีระบบทุนนิยมเป็นกระแสหลักของโลก ทำให้เกิดการแข่งขัน ในระดับนานาชาติมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม การบริหาร การจัดการ ในยุคนี้มีการกล่าวกันว่า การมีทรัพยากรมากเท่าใด ไม่สำคัญเท่ากับว่ามีปัญหาหรือความสามารถในการบริหารการจัดการทรัพยากรแรงงานและคุณภาพของคน (วราภรณ์ สมาโกเศศ, 2542, 6) ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤตการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่างๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้ (รัตติภรณ์ จงวิศาล, 2546, 113) ซึ่งกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นในสภาวะการณ์ในปัจจุบัน มีทั้งการปกครองระบบประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของประชาชน การเคารพสิทธิมนุษยชนและคุณภาพชีวิตอย่างเท่าเทียมกัน การส่งเสริมการค้าเสรี การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และการใช้ข่าวสารข้อมูลระบบเครือข่าย ผลักดันให้สังคมไทยมีรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ฉบับแรก คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการประชาชน และมีประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นการปฏิรูปการศึกษาโดยอิงกฎหมายเป็นครั้งแรก ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นการปรับเปลี่ยนทางการศึกษาในลักษณะองค์รวม ทั้งแนวคิด โครงสร้าง และกระบวนการในการจัดการศึกษา การปรับเปลี่ยนดังกล่าวเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบริบทของกระแสสังคม ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศและแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มุ่งให้หน่วยงานภาครัฐปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พุทธศักราช 2542

ได้เร่งรัดให้มีการปฏิรูปการบริหารระบบราชการในองค์กรรวม โดยทุกกระทรวง ทบวง กรม ต้องปรับบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารจัดการให้เป็นการบริหารจัดการแนวใหม่ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result – Based Management: RBM) ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Budgeting: PBB) ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบที่เน้นความรู้ความสามารถ (Competency Based) ซึ่งถือว่าเป็นการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ของระบบราชการไทย (สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา, 2544, 2)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 9 กล่าวถึง กระบวนการจัดการศึกษาและการปรับระบบและโครงสร้างของการบริหาร การจัดการศึกษา โดยยึดหลักความเป็นเอกภาพในด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพและความต้องการในแต่ละระดับหรือแต่ละท้องถิ่น อีกทั้งยึดหลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาทุกด้านไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา ส่วนมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหาร ทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อรองรับการกระจาย อำนาจทางการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะ อย่างยิ่งในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งกว่าทรัพยากรใดๆ คุณภาพของคนเป็นสิ่งที่ สำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ แม้แต่ประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติอันจำกัด หากพลเรือนเหล่านั้นมีคุณภาพประเทศย่อมเจริญก้าวหน้าเช่นเดียวกัน แต่คนจะมีประสิทธิภาพ เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ซึ่งรัฐบาลไทยได้เล็งเห็นความสำคัญ ของการจัดการศึกษา จึงได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาไว้ในกฎหมายและแผนแม่บทของชาติ หลายฉบับ แบ่งเป็นลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 หมวด 3 มาตรา 43 ระบุว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย อีกทั้งแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในยุคปัจจุบันก็มีจุดเน้น คือ การพัฒนาคน โดยกำหนดนโยบายการจัด การศึกษาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทุกคนทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ให้มีสุขภาพ พลานามัยแข็งแรง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะใน การประกอบอาชีพ (ปาติกา นิธิประเสริฐกุล, 2547, 1-2)

จากนโยบายจัดการศึกษาทั้งในระดับประเทศ กระทรวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวมานั้น แต่ในระดับปฏิบัติจริงๆ แล้วคือ “สถานศึกษา” สถานศึกษาจึงนับว่าเป็นองค์การที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารองค์การโดยทั่วๆ ไป มักจะมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การเหมือนกัน คือ การดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและให้องค์การนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น เกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดี ความสามารถในการจัดองค์การ การใช้ทรัพยากรที่หามาได้ อย่างคุ้มค่า (Steers, 1997, 46) องค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งหมดจะเป็นไปได้หากสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงถือได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับการบริหารสถานศึกษา จำเป็นที่จะต้องผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและจะต้องสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวเองเพื่อเสริมอำนาจการบริหารงาน นอกเหนือไปจากอำนาจที่เป็นทางการอันเกิดจากกระบวนการบริหารงาน (วินัย นิมวงษ์, 2542, 1)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวจักรกลที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้นำเอานโยบายและโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ ถ้าการดำเนินงานนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนและสถานศึกษาที่ตั้ง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวใน การบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรม การบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยน (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545, 2) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในมาตรฐานด้านปัจจัย มาตรฐานที่ 20 ระบุไว้ว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ ระบุเป็นตัวบ่งชี้ไว้ คือ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง 3) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย (สมเดช สีแสง, 2546, 417) ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาสถานศึกษา และการจัดการในทุกระดับ ทั้งในภาครัฐ เอกชน ระดับโลก ชาติ หรือท้องถิ่น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2540, 83) ในระดับองค์การมีการยอมรับกันว่า ความสำเร็จขององค์การ ไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวปฏิบัติ ที่สร้างสรรค์ของผู้นำในองค์การทั้งสิ้น (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2539, 10) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำก็มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพขององค์การด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลของสถานศึกษารวมถึงผล การปฏิบัติงานของบุคคลในสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสถานศึกษา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548, 1) เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญ จึงมีแนวคิดและการศึกษาในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องมีรูปแบบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำเชิง กลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2549, 44) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์ อย่างสมบูรณ์ ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษาทำให้มีการนำเอาเรื่องของ กระบวนการการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างสถานศึกษา วัฒนธรรมสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์เข้ามามีบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยผู้นำ ระดับสูงขององค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบ โดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหาร สถานศึกษาจะบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ผลดีนั้น จำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้บริหารมีโอกาสฝึกและ ใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องมีการอบรมและพัฒนาแบบเข้มข้นภายใน ระยะเวลาที่เพียงพอเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2540, 278) ซึ่งกิตติมา ปรีดีดิลก (2532, 117) ระบุว่าการพัฒนาผู้บริหารถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญ ยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เพราะเมื่อเวลาผ่านไปวิทยาการต่างๆ เจริญขึ้น เทคนิควิธีการ ทำงานเปลี่ยนแปลงไป แต่ความรู้ต่างๆ ลดน้อยลง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนานุเคราะห์เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ของสถานศึกษา พิจารณาถึงความอยู่รอดของสถานศึกษาต่อไปในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ นำแนวคิดลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาศึกษาวิจัยเพื่อ ผลที่ได้จากการศึกษาจะสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อ

การเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ และมีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 ด้าน คือ (1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (4) การมีความคิดเชิงปฏิบัติ และ (5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยใช้เทคนิควิธีการพัฒนา 24 วิธี คือ (1) การสัมมนา (2) การประชุมวิชาการ (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (4) การระดมความคิด (5) การศึกษาดูงาน (6) การอภิปรายเป็นคณะ (7) การบรรยายเป็นคณะ (8) การฝึกงาน (9) การสอนงาน (10) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (11) การเรียนรู้ทางไกล (12) การแสดงบทบาทสมมติ (13) การให้บทเรียนแบบโปรแกรม (14) เกมการบริหาร (15) การกรณีศึกษา (16) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (17) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (18) กิจกรรมฝึกประสาทสัมผัส (19) กิจกรรมพัฒนาจิต (20) กิจกรรมนันทนาการ (21) กลุ่มงาน (22) การสนทนาวงกลม (23) เทคนิค เอ ไอ ซี และ (24) เกมการศึกษา

2. ขอบเขตของประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ปีการศึกษา 2553 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 160 คน

3. ขอบเขตตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

3.1 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.1.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ

3.1.1.1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง

3.1.1.2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้

3.1.1.3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้

3.1.1.4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ

3.1.1.5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์

3.2.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 24 วิธี คือ (1) การสัมมนา (2) การประชุมวิชาการ (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (4) การระดมความคิด (5) การศึกษาดูงาน (6) การอภิปรายเป็นคณะ (7) การบรรยายเป็นคณะ (8) การฝึกงาน (9) การสอนงาน (10) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (11) การเรียนรู้ทางไกล (12) การแสดงบทบาทสมมุติ (13) การให้บทเรียนแบบโปรแกรม (14) เกมการบริหาร (15) การกรณีศึกษา (16) การให้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (17) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (18) กิจกรรมฝึกประสาทสัมผัส (19) กิจกรรมพัฒนาจิต (20) กิจกรรมนันทนาการ (21) กลุ่มงาน (22) การสนทนาวงกลม (23) เทคนิค เอ ไอ ซี และ (24) เกมการศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยกรอบแนวคิด ดังนี้

1. กรอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin, 1998, 355) มี 5 ด้าน คือ (1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (4) การมีความคิดเชิงปฏิวัติ และ (5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์

2. กรอบแนวคิดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของอรรถพ จินะวัฒน์ (2539, 63-65) อรุณ รัชธรรม (2541, 196-234) และจงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2544, 141-150) สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การดำเนินการเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิด การเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้นำในทุกๆ องค์ประกอบ

โดยสรุปมี 24 วิธี ดังนี้ (1) การสัมมนา (2) การประชุมวิชาการ (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (4) การระดมความคิด (5) การศึกษาดูงาน (6) การอภิปรายเป็นคณะ (7) การบรรยายเป็นคณะ (8) การฝึกงาน (9) การสอนงาน (10) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (11) การเรียนรู้ทางไกล (12) การแสดงบทบาทสมมุติ (13) การให้บทเรียนแบบโปรแกรม (14) เกมการบริหาร (15) การกรณีศึกษา (16) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (17) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (18) กิจกรรมฝึกประสาทสัมผัส (19) กิจกรรมพัฒนาจิต (20) กิจกรรมนันทนาการ (21) กลุ่มงาน (22) การสนทนาวงกลม (23) เทคนิค เอ ไอ ซี และ (24) เกมการศึกษา

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน (DuBrin, 1998, 355)	
1. ประเภทของ โรงเรียน 1.1 ระดับประถม ศึกษา 1.2 ระดับประถม ศึกษายาย โอกาสทาง การศึกษา	1. การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนด กลยุทธ์ได้ 3. มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ 4. การมีความคิดเชิงปฏิวัติ 5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 24 วิธี (อรรถพ จินะวัฒน์, 2539, 63-65)	
2. วิทยฐานะ 2.1 ชำนาญการ 2.2 ชำนาญการ พิเศษ 2.3 เชี่ยวชาญ	1) การสัมมนา 2) การประชุมวิชาการ 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การระดมความคิด 5) การศึกษาดูงาน 6) การอภิปรายเป็นคณะ 7) การบรรยายเป็นคณะ 8) การฝึกงาน 9) การสอนงาน 10) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน 11) การเรียนรู้ทางไกล 12) การแสดงบทบาทสมมุติ	13) การให้บทเรียนแบบ โปรแกรม 14) เกมการบริหาร 15) การกรณีศึกษา 16) การใช้บทเรียน 17) การเรียนรู้แบบออนไลน์ 18) กิจกรรมฝึกประสาท สัมผัส 19) กิจกรรมพัฒนาจิต 20) กิจกรรมนันทนาการ 21) กลุ่มงาน 22) การสนทนาวงกลม 23) เทคนิค เอ ไอ ซี 24) เกมการศึกษา
3. ตำแหน่งหน้าที่ 3.1 ผู้บริหาร สถานศึกษา 3.2 รองผู้บริหาร สถานศึกษา		

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

2.1 ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ เช่น ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ มีความสามารถคิดสังเคราะห์การทำงานได้ มีความสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้

2.2 สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ เช่น มีการบริหารข้อมูลโดยจัดข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการ มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์

2.3 ความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ เช่น สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษาได้ มีความสามารถเชิงรุกโดยการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกได้

2.4 การมีวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ เช่น มีการคิดเชิงบูรณาการ มีความสามารถคิดแบบองค์รวม มีความเข้าใจหลักการพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน

2.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ชัดเจน มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

3.1 การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด

3.2 การประชุมวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

3.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง (1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ (2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน (3) จัดตั้งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน (4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน (6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

3.4 การระดมความคิด หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆ อย่างเสรี หลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

3.5 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงานประกอบด้วยการดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

3.6 การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

3.7 การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากร ได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามคำฟัง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

3.8 การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์การต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ

3.9 การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

3.10 การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่จะประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน (3) การพิจารณาตำแหน่งงาน (4) การสอบถามความสมัครใจ (5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน (6) การประเมินและติดตามผล

3.11 การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย (1) สื่อวัสดุ (2) อุปกรณ์ (3) วิธีการ (4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากัน

น้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้นๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

3.12 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.13 การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

3.14 เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองสภาพการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

3.15 กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

3.16 การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่อาศัยบทเรียนซึ่งถูกออกแบบมาให้ ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ และได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

3.17 การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย โทรคมนาคม โคนผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันที หรือเกือบจะทันที

3.18 การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

3.19 กิจกรรมการพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคง ทางอารมณ์ และความมีพลังของจิตใจ ให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

3.20 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทางการเล่นเกมสั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

3.21 กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกันโดยฝึกภาวะการเป็นผู้นำผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

3.22 การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

3.23 เทคนิค เอ ไอ ซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นกำหนดความต้องการ 2) ขั้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขั้นแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

3.24 เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่น่าเบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว และประสาทสัมผัสต่างๆ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนผู้ที่สนใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 1.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 2.4 คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์
 - 2.5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.1 การบริหารสถานศึกษา
 - 3.2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.3 หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษามีบทบาทสูงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลผลิตของสถานศึกษาสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้าน โดยทั่วไปแล้วองค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดเพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยนั้นมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและบทบาทสำคัญยิ่งของสถานศึกษา และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เข้าไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็นของหน่วยงานเพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยอาจจะเริ่มต้นพัฒนาการผู้ชำนาญ ด้านเทคนิคที่มีอาวุโสน้อยให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งนี้เพื่อป้องกันและแก้ไขความล้มเหลวทาง วิชาการ ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารควรถือเป็นนโยบายขององค์กร ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็น ที่ตนเองได้รับการพัฒนา โดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปทุกระดับของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจ และสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องในระยะยาวทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือ บรรยากาศทางการทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้น ได้ใช้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (Yuki, 1998, 5-9)

ในการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น คือ (1) ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมี รายละเอียดดังนี้

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรที่สำคัญของสถานศึกษา ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารจึงถือเป็นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็น ที่เข้าใจว่าเป็น การฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกัน และมีความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า คำทั้งสองมีความหมาย แตกต่างกันจะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีต่อคำว่าพัฒนากับการ ฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 1ข, 461)

กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม

นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการวิธีใดๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนานอกจากนี้ในทัศนคติของบริษัท AT&T เห็นว่า การฝึกอบรมกับการพัฒนามีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดหรือออกแบบไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ ทักษะและทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นจนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานเช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่จะมีจุดเด่นแตกต่างกันคือ มุ่งเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต (AT&T, 1988, 15)

กลุ่มที่เห็นว่าการฝึกอบรม มีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา

นักวิชาการกลุ่มนี้ เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนาหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะความชำนาญงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ใช้คำว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา”

นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้สองคำพร้อมๆ กัน โดยเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา อาจจำแนกได้ดังนี้

- (1) ด้านตัวบุคคล การพัฒนามักทำกับบุคลากรระดับบริหาร ส่วนการฝึกอบรมมักทำกับบุคคลระดับปฏิบัติการ
- (2) ด้านขอบเขตการเรียนรู้ การพัฒนามีขอบเขตเนื้อหาสาระที่กว้างขวาง เช่น การพัฒนาความสามารถเชิงมนทัศน์ ส่วนการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การซ่อมแซมอุปกรณ์ เป็นต้น
- (3) ด้านระยะเวลาดำเนินการ การพัฒนาใช้ระยะเวลายาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะในการถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ใช้เวลามากกว่าการฝึกให้ปฏิบัติการ (สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, 2542, 1)
- (4) ด้านระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนา มุ่งตอบสนองการทำงานในอนาคต ส่วนการฝึกอบรม มุ่งตอบสนองการทำงานในปัจจุบัน (AT&T, 1988, 15)

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ (1) Technique (เทคนิค) (2) Method (วิธี) (3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ ใช้คำว่า “วิธีการ” และการที่เลือกใช้วิธีการใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ (Characteristic) หรือธรรมชาติ (Nature) ของคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเห็นไว้ดังนี้

DuBrin (1995, 330-356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ (1) การทำรู้จักตนเอง (2) การสร้างวินัยในตนเอง (3) การศึกษา (4) ประสบการณ์ และ (5) การให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากการงานผู้บริหารก็จึงทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้นเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การสร้างวินัยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเอง ในที่นี้หมายถึงความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาคิดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึงการถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน เบส (Bass, 1985) สรุปว่า การศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ กฎหมาย หรือ

การบริหารธุรกิจมีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับสถานะภาวะผู้นำ บางครั้งอาจจะไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้ มีหลายคนที่มีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์กรทางธุรกิจแต่มีระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับภาวะผู้นำ คือ วิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่ มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปลความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหา นั้นมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหา นั้น หากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แหล่งหรือบุคคลที่สามารถใช้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะ ผู้จัดทำรายงาน (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำ คือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ

ความกว้างขวางของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในองค์กรทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์กรอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แฮมบริค (Hambrick) เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจจะมีระบบที่ให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มี และไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

Argyris (1995, 330) ได้อธิบายระดับของการทำความรู้จักตนเอง โดยใช้หลักการการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single-Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-Loop Learning) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหารที่ผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติดังที่ยกมากล่าวข้างต้นการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจรได้แก่การที่ผู้บริหารคิดเพื่อหาเหตุผลป้องกันตนเอง ซึ่งอาร์กิส (Argyris) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงกลมวงจรเปรียบเสมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (Thermostat) ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิลดลงถึงจุดที่กำหนด เช่น 20 องศาเซลเซียส

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้ที่มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติดังที่ยกมากล่าวข้างต้นการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร ได้แก่ การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้การเรียนรู้แบบนี้ได้ดีนั้นต้องพยายามลดความคิดป้องกันหรือปกป้องตนเองลง อาร์กิส (Argyris) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรมัน คล้ายกับว่าก่อนที่จะอุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงาน จะต้องตั้งคำถามก่อน เช่น เพราะเหตุใดจึงต้องตั้งอุณหภูมิให้อุปกรณ์ เริ่มทำงานไว้ที่ 20 องศาเซลเซียส เพราะเหตุใดจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้มากกว่า เป็นต้น

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความรู้จักตนเองของอาร์กิส (Argyris) ไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงาน หรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

สำหรับวิธีการพัฒนาในทัศนะของ นงลักษณ์ สีนีผล (2542, 34-36) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธีดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการปฏิบัติมีดังนี้ (1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป (2) สาธิต (3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ (4) แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน และ (5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้ (1) ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ (2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ (3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ (4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ (5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส (6) นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส (7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ และ (8) แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

อรุณ รัชธรรม (2541, 196-234) ใช้คำว่า วิธี (Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกัน คือ ความหมายเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม โดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual)

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคนโดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำไปศึกษาที่บ้าน และอาจสนับสนุนให้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง โดย (1) มีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ (2) สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน (3) ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด (4) สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง (5) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล (6) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น (7) พยายามอยู่ใกล้ชิด (8) กำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน และ (9) ทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีทำงาน (Job Instruction: JIT) เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน (Coaching) แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning หรือ Programmed Instruction) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง จนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาคีรัฐอาจทำได้ยาก เนื่องจากใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติ และวิถีดคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง (1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ (2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน (3) จัดตั้งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน (4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (5) จัดบันทึกการประชุมให้ครบถ้วน และ (6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองโดยให้ผู้เรียนเข้าไป

มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโดยตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้นๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรให้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วนคือ (1) เหตุการณ์ (2) การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม (3) การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ (4) การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำ และจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด และ (5) การประเมินเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใดๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุดแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

สอดคล้องกับจงบกลนี้ ชูติมาเทวินทร์ (2544, 141-150) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิคดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุดแต่ก็จำเป็นสำหรับการอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีการนำเข้าสู่ทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือ วิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริงต่างๆ ที่โดยปกติวิทยากร จะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า

การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่างๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจจะมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

การบรรยายเป็นการอบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลานานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที

ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการ และง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหาได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับเข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่

ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
 2. หากวิทยากรไม่มีทักษะ
 3. การบรรยายควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและกระชับ
- รวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้น่าสนใจ

2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าอบรม หรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่างๆ ไว้ทั้งหมดโดยไม่ตัดสินใจว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือแยกให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน

การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจของผู้เข้า

อบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นไม่ใช้การกดดัน
2. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสลับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

3 การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทักษะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติโดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุมการพูด

วิทยากรเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้คือผู้ที่มีลูกหินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีคำถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้นำผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง

การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมกันมากโดยเฉพาะในวงการศึกษาในประเทศแคนาดา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ตีความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดีขณะเดียวกันผู้พูดมีความมั่นคงที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหินให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับ จนครบทุกคน

ข้อดีของการสนทนาวงกลม

1. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า
2. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อมๆ กับการฝึกทักษะทางการฟัง
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมที่ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น
4. เป็นโอกาสที่จะทำให้วิทยากรได้ทราบถึงความคิดเห็นทัศนคติและความรู้สึก

รวมทั้งสิ่งที่ผู้เข้าอบรมยังเข้าใจชัดเจน

5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน
6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบการอบรม

ข้อแนะนำ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้นในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะให้สมาชิกมากเกินไป
2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคน และมีทักษะในการดึงเรื่องที่พูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์วิจารณ์ หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่นๆ ก็ได้ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหาร่วมกัน

ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริงผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง
2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์และหาเหตุผล
3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่นๆ ได้ดี

ข้อเสนอแนะ

1. วิทยาการจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
2. วิทยาการจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถจะเกิดขึ้นได้

ทุกเมื่อ

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการการสอยอย่างหนึ่ง วิทยาการสามารถตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่างๆ ของการถาม การวิเคราะห์ การค้นพบ การถกเถียง และการแก้ปัญหา

ข้อดีของการตั้งคำถาม

1. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน
2. ประหยัด คล่องตัว
3. จูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วม และการให้ผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง
4. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยาการควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่นการตั้งคำถามเพื่อทดสอบการตั้งคำถามเพื่อเปิดประเด็น อภิปราย ซึ่งวิทยาการอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้ เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์
2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านเลยไป วิทยาการไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

6. การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing)

การแสดงบทบาทสมมุติ เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ที่สมมุติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง ปกติการแสดงบทบาทสมมุติ วิทยาการจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่ง ใช้วัสดุอุปกรณ์ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ ซึ่งเป็นแบบง่ายๆ เน้นความสนุกสนานรื่นเริงในการเตรียมการส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว

วิทยากรมีเวลาให้ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในแต่ละกลุ่ม ก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนักเช่นกัน

วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติและวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร

การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกัน เป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันเป็นพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่
2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจากการนำเสนอ

แบบธรรมดา

3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาก่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าการแสดงไม่ตีความหมายผิดไป

7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน อันจะหมายรวมถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อดีของกลุ่มทำงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

ข้อควรพิจารณา

1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นจะต้องมีพื้นที่ หรือมีห้องเพียงพอ
2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะมีบางกลุ่มที่ไม่สามารถเสร็จทันเวลา

8. การดูงานภาคสนาม (field visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งทางการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่าการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ได้ถึง 81 %

การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูแลคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของการภาคสนาม

1. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง
3. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะการประยุกต์ใช้ เกิดการเข้าใจ เจมแจ่มแจ้ง
4. การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสืบททหรือคำพูด

พินคำ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรต้องมีความรู้ และมีความสามารถในการสรุป เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรวบยอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่างๆ
2. ใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

9. ละครคน (Drama theatre)

ละครคนเป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมมักจะใช้ในการอบรมหลักสูตร “Training of theatre” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อนำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เงียบ) สื่อความ แทนการใช้คำพูด

วิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 5-8 คน โดยประมาณ จากนั้นมอบหมายให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกทางท่าทางอย่างเดียวไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ 3-4 ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอฉากประมาณ 3-5 นาที

ตัวอย่าง : การแสดงละครเรื่อง ปัญหายาเสพติดในครอบครัว

ฉากที่ 1 ปัญหายาเสพติดที่เกิดขึ้นในครอบครัว

ฉากที่ 2 ผลกระทบจากการติดยาเสพติดที่มีต่อครอบครัว

ฉากที่ 3 สาเหตุของปัญหา

ฉากที่ 4 วิธีแก้ปัญา

ในการแสดงแต่ละฉาก จะมีผู้ดำเนินการในกลุ่ม 1 คน คอยบอกให้การแสดงหยุด (freeze) เมื่อถึงตอนสำคัญที่จะนำเสนอความคิดหลักในแต่ละฉาก โดยเมื่อผู้แสดงได้รับคำสั่งให้หยุด ทุกคนจะแสดงท่าค้างเอาไว้ จากนั้นเปลี่ยนเป็นฉากต่อไป

ข้อดีของละครคน

1. สามารถสื่อความได้โดยไม่ต้องใช้วาจา
2. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง
3. สามารถดึงความสนใจได้ต่อเนื่อง
4. เกิดการเรียนรู้จากการแสดงของกลุ่มเพื่อน

ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาเตรียมการค่อนข้างมาก ดังนั้นข้อแนะนำก็คือวิทยากรควรมอบหมายให้เตรียมการแสดงนอกเวลาการอบรม
2. ในบางเรื่อง ไม่สามารถสื่อความได้ชัดเจน ซึ่งผู้แสดงควรใช้วิธีการเขียนข้อความสั้นๆ ติดที่หน้าอก หรือที่หลังผู้แสดง เพื่อช่วยในการนำเรื่อง หรือช่วยในการสื่อความ

10.เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)

เอ ไอ ซี เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา เอ ไอ ซี เป็นตัวย่อมาจาก

A = Appreciate ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ

I = Influent ได้แก่ ข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะนำไปสู่เป้าหมาย
แห่งความสำเร็จได้

วิทยากรชาวบ้านแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20-30 คน สมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและชายคละกัน จัดให้มีบุคคลต่างอายุกัน ต่างระดับกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 1 ให้ชาวบ้านวาดรูปหมู่บ้านที่พึงปรารถนา ว่าต้องการให้หมู่บ้านของตนเองเป็นอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Need) ออกมา

ขั้นตอนที่ 2 ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า ในหมู่บ้านที่พึงปรารถนาในขั้นตอนที่ 1 นั้นมีข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

ข้อดีของเทคนิค เอ ไอ ซี

1. เป็นวิธีการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

2. สอนให้ชาวบ้านเกิดทักษะในการคิดและทำอย่างเป็นระบบ และสามารถคิดโครงการพัฒนาหมู่บ้านได้

3. วิธีการนี้ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมถ้วนหน้า

ข้อที่ควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นที่ 2 หากนิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหาอุปสรรค ผิดไปก็จะสรุปผิด และไม่เกิดประโยชน์อะไรในการทำกิจกรรม

2. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางด้านการเขียนโครงการหรือการสร้างโครงการในหมู่บ้านพอสมควร เพื่อช่วยแนะนำแนวทางกับชาวบ้าน

11. เกมการศึกษา (Educational Game)

เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่า เกมกลุ่ม (Group Game) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน

การใช้เกมประกอบในการอบรม จะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลายๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่างๆ

ได้มีการศึกษาถึงการใช้เกมเพื่อช่วยในกระบวนการเรียนรู้ก็พบว่ามีค่ามากในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในกลุ่มสมาชิก เป็นการสร้างวัฒนธรรมกลุ่ม และเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (จงกลนิชิตินาเทวินทร์, 2544, 150)

การเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตร สถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

ข้อดีของเกมการศึกษา

1. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
2. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด
3. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อแบ่งกลุ่ม เพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ
4. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความเหมาะสม
5. เกมสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ในระยะเวลาอันสั้น

ข้อจำกัด

1. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้และต่อต้าน โดยเฉพาะผู้อาวุโส และผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้นวิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการนำเกมไปใช้
2. บางเกมมีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

ดิสเลอร์ (Dessler, 1991, 254) กล่าวถึงเทคนิค/วิธีการ ที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร

3 วิธี ดังนี้

1. วิธีขณะปฏิบัติงาน (on-the-job Method) ได้แก่
 - 1.1 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation)
 - 1.2 การสอนงาน (Coaching)
 - 1.3 การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง (Junior board)
 - 1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning)
2. วิธีนอกการปฏิบัติงาน (off-the-job Method) ได้แก่
 - 2.1 กรณีศึกษา (Case study Method)
 - 2.2 เกมการบริหาร (Management Game)
 - 2.3 การสัมมนาภายนอก (outside seminar)
 - 2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (University-Related Program)
 - 2.5 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
 - 2.6 การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (The in Basket Technique)
 - 2.7 การปฏิบัติตามตัวแบบ (Behavior MODEL)
 - 2.8 การพัฒนาโดยศูนย์พัฒนาในหน่วยงาน (In-House Development Center)
3. เทคนิคพิเศษ (Special Technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน เช่น

เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

วิลส์ (Wills, 1993, 9) เห็นว่า วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

 - (1) การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ (Classroom/Training)
 - (2) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
 - (3) การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)
 - (4) การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On-the-job Training)
 - (5) การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External Course)
 - (6) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
 - (7) การสัมมนา (Seminar)
 - (8) การประชุมทางวิชาการ (Conference)
 - (9) การประชุม (Meeting)
 - (10) การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
 - (11) การศึกษาต่อ (Further Education)

(12) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)

(13) การร่วมวงจรรยาภาพ (Participation in Q.C.)

(14) การอ่านหนังสือ หรือบทความ (Reading Article and Books)

เวนทลิง (Wentling, 1992, 78-79) กล่าวว่า วิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

(1) การนำเสนอโดยวิทยากร (Instructor Presentation)

(2) การอภิปรายภายในกลุ่ม (Group Discussion)

(3) การสาธิต (Demonstration)

(4) การอ่าน (Reading)

(5) การฝึกหัด (Exercise)

(6) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study)

(7) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)

(8) การทัศนศึกษา (Field Visit Tours)

กิฟสัน (1997, 284) กล่าวว่าบริษัท Linkge ซึ่งมี Warren Bennis เป็นที่ปรึกษาบริษัทได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่ส่งผลกระทบ (Impact) ต่อการเรียนรู้มี 13 ประการ เรียงลำดับตามการส่งผลกระทบมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

(2) การหมุนเวียนเปลี่ยนงานข้ามสายงาน (Cross Functional Rotation)

(3) การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง (360-Degree Feedback)

(4) การเปิดโอกาสเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงโดยใกล้ชิด (Exposure to scenic Executive)

(5) การสอนงาน (Exposure Coaching)

(6) การหมุนเวียนเปลี่ยนที่ทำงานไปยังประเทศอื่นๆ (Global Rotation)

(7) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ของบริษัท (Exposure to Strategic Agenda)

(8) การฝึกงานอย่างเป็นทางการ (Formal Mentoring)

(9) การฝึกงานอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Mentoring)

(10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากภายในบริษัท (Internal Case Study)

(11) การศึกษาต่อปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ (Executive MBA)

(12) การเร่งระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้น (Accelerate Promotion)

(13) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conference)

ทรูเลฟ (Truelove, 1992, 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning)

1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)

1.2 การใช้บทเรียน โปรแกรม (Programmed Learning)

1.3 การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual)

1.4 การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze)

1.4.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer – Based Training)

1.4.2 การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video)

1.4.3 สถานการณ์จำลอง (Simulation)

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One – to – one Learning) ได้แก่

2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice)

2.2 การสอนงาน (Coaching)

2.3 การให้คำปรึกษา (Counseling)

2.4 การฝึกงาน (Mentoring)

2.5 การสาธิต (Demonstrating)

2.6 สถานการณ์จำลอง (Simulation)

2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading)

2.8 การติวเข้ม (Tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning)

3.1 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)

3.2 การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching)

3.3 การบรรยาย (Lecture)

3.4 การเรียนจากบทเรียน (Lesson)

3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion)

3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม (Project – Group)

3.7 การฝึกปฏิบัติ (In – Tray – Exercise)

3.8 การฝึกปฏิบัติ – ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise – skills)

- 3.9 การฝึกปฏิบัติ – รายกลุ่ม (Exercise – Group)
- 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study – Incident)
- 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case Study – Incident)
- 3.12 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
- 3.13 เกมทางธุรกิจ (Business Game)
- 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning)
- 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Set)
- 3.16 การระดมสมอง (Brainstorming)
- 3.17 การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip)
- 3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีมุมมองว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในทุกๆ องค์ประกอบ โดยสรุปมี 24 วิธี คือ

1. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด
2. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โฉนดเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง (1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ (2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน (3) จัดตั้งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน (4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน และ (6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม
4. การระดมความคิด หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใดๆ อย่างเสรีหลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมความคิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทราบสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่

และสิ่งของต่างๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วยการดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากร ได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

8. การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

9. การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

10. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่จะประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน (3) การพิจารณาดำรงตำแหน่งงาน (4) การสอบถามความสมัครใจ (5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน และ (6) การประเมินและติดตามผล

11. การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย (1) สื่อวัสดุ (2) อุปกรณ์ (3) วิธีการ (4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

12. การแสดงบทบาทสมมุติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

14. เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองสภาพการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

15. กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น

ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่ง ที่อาศัยบทเรียนซึ่งถูกออกแบบมาให้ ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ และได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย โทรคมนาคม โดยผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ถูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันที หรือเกือบจะทันที

18. การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมการพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีพลังของจิตใจ ให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกม สั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกันโดยฝึกภาวะการเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

22. การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิค เอ ไอ ซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นกำหนดความต้องการ 2) ขั้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขั้นแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่ง ที่อาศัยบทเรียนซึ่งถูกออกแบบมาให้ ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ และได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย โทรคมนาคม โดยผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันที หรือเกือบจะทันที

18. การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมการพัฒนাজิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และพลังของจิตใจ ให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกม สั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกันโดยฝึกภาวะการเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

22. การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิค เอ ไอ ซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นกำหนดความต้องการ 2) ขึ้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขึ้นแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่น่าเบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว และประสาทสัมผัสต่าง ๆ

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.1 ความหมายของกลยุทธ์

ได๋มีนักทฤษฎีองค์กร ให้ความหมาย กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ ไว้หลากหลาย ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, 36) ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแบบแผนปฏิบัติ แบบที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถ บรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อย ที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, 4) อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึง เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ

ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคณะ (2542, 15) อธิบายว่า กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผนไว้และ ให้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, 1) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” เป็นศาสตร์ ที่มีมานานมากแล้วตั้งแต่เริ่มการค้าขายหรือการศึกษาสงคราม คำว่ากลยุทธ์ หรือ “Strategy” นั้น มาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legai” ซึ่งหมายถึง “การนำ หรือผู้นำ” ดังนั้น “Strategy” ที่มาจาก “Strategia” ในภาษากรีก ช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่ากลยุทธ์ มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร เพื่อใช้สนับสนุนในด้านการ บริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้กับกระบวนการในการบริหารจัดการ องค์กรธุรกิจ ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงการ วิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น

จากแนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง การกิจ และวัตถุประสงค์องค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางเป้าหมายชัดเจน โดย ครอบคลุมถึงแนวทาง การดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่

ควรนำกลยุทธ์มาใช้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ผู้เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) องค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่วัดด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่วัดด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนไขในทุกองค์จะถูกกำหนด เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้

ความจริงแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหาร เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง และเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management)

องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและธุรกิจส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับระบบการจัดการอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมาก ขึ้นอยู่กับทัศนคติ หรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่อยู่ที่การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดี หรือสร้างระบบการบริหารที่ดีแต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

ประเทศหรือองค์กรใดที่ประกอบด้วยบุคลากร ที่เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinker) เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบของการอื่นๆ ที่เรียกว่า “จิตวิญญาณนักกลยุทธ์” (Mind of Strategist) จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร จะถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต และองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการแข่งขันคือการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์และศิลป์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543, 281-284)

2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผลจากความพยายามในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งกิจการดังกล่าว ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกันซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, 2)

- 1) การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
 - การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
 - การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
 - การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
 - การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)
 - การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation)
 - การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 - การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ

กระบวนการ

2.4 คุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The nature of Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ ก็มีความหมายที่คล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงานหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในความคงที่ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของอุดมการณ์ หรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำโดยมุ่งที่อุดมการณ์นี้ต้องอาศัย การประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การ รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์การที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

2.5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการ กำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภท ภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, 207)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหลายแนวคิดซึ่งในที่นี้ขอนำเสนอ 5 แนวคิดดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดสและมิลเลอร์ (Dess & Miller, 1993, 320-321)
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของคูบริน (Dubrin, 1998, 335)
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของไอร์แลนด์และฮิตท์ (Ireland & Hitt, 1999, 48-57)
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของมาฮารานีและมาเลกซาเดห์ (Maharani & Malekzadeh, 1993)
5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเดสและมิลเลอร์ (Dess & Miller, 1993, 320-321) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์

2. การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์กร ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของคูบริน (Dubrin, 1998, 335) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจเกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์กรที่มีปฏิริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่างๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (1) ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน (2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ (3) การแยกงานด้านการบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีแตกต่างในเรื่องของตัวงาน และทักษะสำหรับงานนั้นๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างขั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้ (4) ผู้จัดการ ที่มีอายุนานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual Ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุนาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุนานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยังการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน (5) นักคิดเชิงระบบ

ต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ

ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (what-if) ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้าน “การจินตนาภาพ”

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีความสามารถสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษารื้อกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Incrementally) ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้วๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่ง เป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future Hamel) ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ตลาดและแม้ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ที่จะประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

4.1 การสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ (Preconceiving Product Service) เป็นแนวทางของการปรับปรุงด้าน “สมการเชิงมูลค่า” ของสินค้า บริการอย่างแท้จริง

สมการเชิงมูลค่า (Value Equation) หมายถึง การพิจารณาว่าบุคคล (ลูกค้า) ต้องจ่ายเงินมากเท่าใดเพื่อให้ได้คุณค่าของสิ่งนั้นกลับมา มูลค่านี้หมายถึง ตัวอย่าง เมื่อ 10 ปีที่แล้ว 프린เตอร์และเลเซอร์มีราคาประมาณ 120,000 บาท แต่ปัจจุบันมีราคาเพียงประมาณ 30,000 บาท

อีกความหมายของสมการเชิงมูลค่า (Value Equation) คือ การใช้ประโยชน์จากคุณประโยชน์หลักหรือหน้าที่หลักของสินค้า/บริการนั้นไปในรูปแบบใหม่ ตัวอย่าง ประโยชน์หลักของบัตรเครดิต คือ การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ขายเกี่ยวกับการซื้อที่ปรากฏบนบัตรนั้น หมายถึง ผู้ที่กำลังใช้บัตรเครดิต (เจ้าของบัตร) ในขณะที่เขาวินิจฉัยจะสร้างความมั่นใจในแบบเดียวกันนี้ได้ในรูปแบบอื่น เช่น การพิมพ์ลายนิ้วมือ การบันทึกเสียง และคนที่คิดได้แบบนี้ คือ ผู้ที่มีความคิดแบบสร้างสรรค์

4.2 การกำหนดนิยามตลาดใหม่ (Redefining Market Space) เป็นวิธีการของการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับสภาพตลาดแบบกว้างให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การผลิตสินค้า/บริการให้เหมาะกับตลาดสากล (ความต้องการของคนส่วนใหญ่ในโลก) ราคาสากลไม่สูงมากนัก เพื่อทดแทนสินค้า/บริการที่ราคาแพงๆ

วิธีที่ 2 การผลิต/การให้บริการความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Strive for Individuality) เพื่อความสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า

วิธีที่ 3 การปรับขอบเขตอุตสาหกรรมใหม่ (Redrew Industry Boundaries) โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

วิธีที่ 1 การปรับขนาดอุตสาหกรรมใหม่ (Rescale Industry) เช่น การขยายตัวอุตสาหกรรมระดับท้องถิ่น ขึ้นไปเป็นระดับภูมิภาค แล้วเพิ่มเป็นระดับชาติ และระดับโลก

วิธีที่ 2 การลดจำนวนผู้ค้าคนกลาง หรือเครือข่ายของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Compressing the Supply Chain) และยังหมายถึง การเปลี่ยน โกดังเป็นร้านค้า เป็นต้น

วิธีที่ 3 การเพิ่มบริการเสริม (Driving Convergence) เช่น การบริการรถจักรยานยนต์จัดส่งสินค้าถึงที่แก่ลูกค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตอาจบริการขายอาหารร้อนๆ สำหรับนำกลับบ้านได้ด้วย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้วิธีการเอาไว้ว เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative Realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นจริงได้ ซึ่งอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้างๆ (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้น ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่ายตาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งกำไร (Profit-Oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งการสร้างกำไร ตัวอย่าง บริษัทมีวิสัยทัศน์ว่า “เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางด้านการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลก ในด้านเสื้อผ้าที่หือดังๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใด คือ ทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จ คุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงาน และสนับสนุนการบุกบันความเพียรพยายามในการทำงาน” จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, 207-209)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวความคิดของไอร์แลนด์และฮิทท์ (Ireland & Hitt, 1999, 48-57) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ในทศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าขณะที่ยุทธศาสตร์โลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสถานการณ์แข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรมต่อไปนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่มุ่งใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่างๆ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้มีความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากร และขีดความสามารถที่จะทำให้้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินการที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน

5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่างๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการคล้อยตามพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม

6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพ และควมมีคุณภาพขององค์กรระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวความคิดของ มาฮารานีและมาเลกซาเดห์ (Maharani & Malekzadeh, 1993) ได้ทำการวิจัยพบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำที่มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำวันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่ามักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของความแสวงหาความท้าทายต่ำมักจะไม่นิยมปฏิบัติต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าได้ผลดีมาแล้ว

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์กรที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบตึงตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์กร จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่างๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่างๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือนกัน จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทางจิตสภาพบริบทสังคมไทย นักวิชาการในสังคมไทยหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, 65-66) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่างๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติดังนี้คือ

1. การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน
 2. การเป็นผู้ใช้ทัศนวิสัย ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่างๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัว
 3. การจะต้องเป็นจัดทำกลยุทธ์คือการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อนำมาเทียบกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์การ และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่างๆ ออกมา
 4. การสร้างสถาปนาออกแบบโครงสร้างและระบบงาน
 5. การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ
 6. การเป็นผู้สร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่าย
- การเป็นผู้ประเมินผลงานและการรู้จักใช้คน
7. การเป็นผู้จูงใจ
 8. การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์
 9. การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, 35-42) ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy in Action)
3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

สมยศ นาวิการ (2544, 584) ได้เสนอแนวคิดว่าความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
2. การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ
4. การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

6. การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ

จากที่กล่าวมาสถานศึกษาเป็นองค์การแบบหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทันกับยุคโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดแนวความคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของคูบริน (DuBrin, 198, 355) ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ (1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ๆ ได้ (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (4) การมีความคิดเชิงปฏิบัติ และ (5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์

3. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 การบริหารสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 หน่วยงานระดับภูมิภาคจะมีการบูรรวมกัน และมีการโอนสถานศึกษาทั้งที่อยู่สังกัดกรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต่างๆ จึงโอนมาอยู่ในสายบังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้บังคับบัญชา หน้าที่ในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, 56 - 57) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำและการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัย และการรักษาวินัยและการลาออกจากราชการ

4. ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศ การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบและพัฒนางานองค์กร งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุน ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงาน การศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

แนวคิดพื้นฐานกับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดแก่นักเรียน เท่าที่จะพึงกระทำได้ ด้วยการปรับทีมงานในสถานศึกษาให้เป็นทีมงานที่แข็งแกร่งมีสมรรถภาพ มีจิตใจพร้อมที่จะบุกเบิก สร้างสรรค์สู่ฐาน และแก้ปัญหาโดยให้แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีชีวิต มีจุดหมาย มีความสำเร็จที่ดีเพื่อการหล่อเลี้ยงให้มีความกำลังใจ เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนเองนั้นก็ต้องสร้างคุณภาพที่ดี มีความจริงใจต่อครูผู้ร่วมงาน มีภาวะผู้นำที่ดี ทุ่มชีวิตให้กับงาน พาทีมงานทั้งปวงให้ปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างดี และดีที่สุดของแต่ละบทบาท (นิเชต สุนทรพิทักษ์, 2539, 4) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพยายามทุ่มน้ำใจของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด ด้วยการถือหลักการทำงานกับคนว่าต้องได้คน จึงได้งาน ผู้บริหารจะต้องอยู่กับคน อยู่กับงาน หากขาดคน งานก็จะจบลงไป (พนอม แก้วกำเนิด, 2529, 1) ซึ่งหน้าที่เหล่านั้นจะหลอมรวมเป็นภาพความสำเร็จของส่วนร่วม คือสถานศึกษา

หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในระบบของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารคือกลไกสำคัญทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในระดับสถานศึกษาภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ที่มีอยู่อย่างจำกัด สถานศึกษาควรดำเนินการไปในทิศทางใด อย่างไร ผู้บริหารจะต้องรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังเช่น กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, 3-13) กล่าวว่า งานของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ประการ คือ เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นผู้ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับและปรับปรุงบุคลากรและทำหน้าที่ จัดหารักษาเงินและอาคารสถานที่

แคมป์เบล เอ็ดวิน และนิสเสตนด์ (Campbell, Edwin & Nystrand, 1972, 225-227) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนจัดรูปร่างสถานศึกษา ขนาดเล็กผู้บริหารอาจทำเองทั้งหมด สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารจะทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องจัดทำรูปร่างเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน มีความรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี

บุญทิวา บุญยะประภัสร์ (2537, 38-56) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษาต่องานและต่อคน ดังต่อไปนี้ (1) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษาผู้บริหารต้องตื่นตัว เป็นแกนนำที่จะรองรับสถานการณ์ด้วยการมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อความอยู่รอดและการเติบโตของสถานศึกษา ต้องสร้างสำนึกความรับผิดชอบในงานให้แก่สมาชิกในสถานศึกษา มีการกำกับตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและพัฒนาควบคู่กันกับระบบงาน (2) ภาระหน้าที่และบทบาทต่องาน ผู้บริหารมีหน้าที่และบทบาทต่องาน 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ งานบริหาร งานตัดสินใจ แก้ปัญหาอื่นๆ และงานในอนาคต โดยต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล (3) ภาระหน้าที่และบทบาทต่อบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ต้องทำก็คือ การบริหารคน ได้แก่ การนำ จูงใจ พัฒนา รักษาไว้ให้คนเก่งและดี อยู่ทำประโยชน์แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด รวมทั้งต้องรักษาคุณภาพระหว่างเป้าหมายของสถานศึกษากับความต้องการของบุคคลและกลุ่มเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายตอบสนองต่อเป้าหมายซึ่งกันและกันได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

ส่วนหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2546, 18-23) มี 3 ประการ คือ (1) จัดบริหารภายในสถานศึกษาทำงานถูกต้องตามระเบียบ (2) ทำให้ก้าวหน้า อยู่เสมอและไม่ละเลยหน้าที่ (3) ทำให้มีขวัญดีในการบริหาร ด้วยการทำให้ผู้ร่วมงานเป็นสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยอาศัยเทคนิคของผู้บริหารในการทำงาน ด้วยเหตุนี้บทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแสดงให้ถูกต้อง บทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษาอาจกล่าวได้ว่ามี 3 บทบาท คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชา เป็นบทบาท ที่ต้องพิจารณาว่า สมควรทำอะไรเพื่อให้เกิดผล คือ ทำให้หน่วยงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว เรียบร้อยและมีความก้าวหน้า ทำให้คนเป็นสุข บทบาทที่สอง คือ บทบาทของผู้นำ กล่าวคือ การเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นบทบาทตามวิถีทางราชการ แต่การจะเป็นผู้นำได้นั้น ครูผู้ร่วมงาน ส่วนใหญ่ต้องพร้อมที่จะยกย่อง ผู้นำของสถานศึกษาจะต้องพร้อมที่จะเป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะเดิน ขณะที่บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการวางโครงการเพื่ดำเนินการในเรื่องต่างๆ และ โครงการจะต้องเป็นที่ยอมรับของครู โดยการวางโครงการร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษา สิ่งนี้เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า ผู้นำจะต้องดูกำลังคน กำลังเงิน และกำลังอัตรา หากอัตราเร็วสูงเกินกว่าที่คนจะทำได้ ก็ไม่มีผู้ทำตาม และผู้นำขาดผู้ตามเมื่อไร ก็ไม่ได้เป็นผู้นำ บทบาทที่สามของผู้บริหารสถานศึกษา คือ (1) เป็นผู้มีความรอบรู้กว้างขวางพอสมควร (2) เป็นคน มีความประพฤติดี (3) มีน้ำใจเมตตา ปราณี เป็นคนที่พร้อมที่จะร่วมมือกับคนอื่น

สมเดช สีแสง (2546, 991) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรา 27 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ไว้ว่าให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ) และอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ) เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด
2. พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาต้องจัดบริหารงานเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมดูแล ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรในสถานศึกษา และจัดทำมาตรฐานการศึกษา นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 176 คน ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65

วรรณคดี ชูกาล (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าอายุระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ผู้อำนวยการ และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อัญมณี มากบุญส่ง (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานกลุ่มพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) ได้ศึกษา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดา มารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทน พากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ๆ ให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาด ในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรประกอบไปด้วย ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาลัยทางไกลและมหาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอน คือ ขึ้นจุดประกาย ขึ้นขยายความคิด ขึ้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขึ้นสร้างความต่อเนื่อง

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2542) ศึกษาเรื่องการพบสมมุติฐานสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Fieldler จากการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมีได้กระทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมายสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในประเทศไทยพบว่าผู้นำที่ได้รับความนิยมชมชอบของคนส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพที่ดีของผู้นำจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญทั้งทางจิตวิทยาและพฤติกรรมแต่ตามทฤษฎีของ Fieldler จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะบุคลิกด้านจิตวิทยาดีประการเดียว

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิติมา เทียนทอง (2544) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาใน ทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามแบบ มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่ การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูริช คือ 1) คุณลักษณะ ส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือ มี 2 ประการได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการบริหารจัดการ มี 5 ประการได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล

การดี อนันต์นาวิ (2545) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าผล การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษาพบว่าตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือสถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับและร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียนและบรรยากาศของ โรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อม ผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผล ทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียนและสถานการณ์โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประถมศึกษาแห่งชาติที่มีความกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2547) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดี ในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านชีวิตสังคมของคณบดี คือ เพศ อายุ วุฒทางการศึกษา

ตำแหน่งทางวิชาการและประสบการณ์ในตำแหน่ง ลักษณะของคณบดี คือ ความเชื่อในตนเอง ลักษณะมุ่งอนาคต ความมีเหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต เจตคติที่ดีต่องาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ คือ มุ่งงานกับความสำคัญ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะ และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณะร่วมกับพฤติกรรมความร่วมมือของคณบดีและสภาพความมั่นคงอยู่ในตำแหน่งของคณบดีร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพการทำงานของคณบดีและด้านประสิทธิผลของคณะ ได้สูง คณบดีที่มีพฤติกรรมความร่วมมือกับสภาพความมั่นคงอยู่ในตำแหน่งและมีปัจจัยของภาวะผู้นำแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการทำงานแตกต่างกัน ทฤษฎีต้นแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ มีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟิเตอร์ และระดับประสิทธิผลการทำงานของคณบดีอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bennis (1985) ศึกษาพบว่าผู้นำในอนาคตเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกลมีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคคล และการทำงานเป็นทีมให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในระยะยาวมากกว่าในระยะสั้นมีความยึดมั่นผูกพันในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ข้อมูล มีการติดต่อสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง

Booyens (1993) ได้มีการวิจัยจัดการเชิงกลยุทธ์ในศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบหรือลักษณะขององค์การเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร 5 แห่งในวอชิงตันดี.ซี. ได้ถูกเลือกขึ้นมาโดยมีความแตกต่างในด้านขนาดและภารกิจหลัก จากการสำรวจพบว่ามีความเป็นไปได้ในการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การเหล่านั้น โดยที่แนวทาง การดำเนินการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ โดยมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ

Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษา และ โรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor

Leadership Questionnaire: MLQ) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

Foster (2004) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหาถูกผู้บริหาร โรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ ในการใช้อุปกรณ์ การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่นๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

Grady (1992) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบทำสิ่งใหม่ เป็นผู้รักการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่น มีการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีการเรียนการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ การปกครองโดยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายและการจัดรูปองค์กร

Marley (2003) ศึกษาเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครู ระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่าครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงาน ในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พื้นที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอพระพรหม อำเภอลานสกา และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จำนวน 160 คน เพื่อให้กระจายทุกอำเภอจึงใช้ประเภทของโรงเรียนตามหน่วยอำเภอเป็นหน่วยสุ่มระดับชั้น (Strata)

ดั่งจำนวนประชากรในการวิจัยตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนประชากร (คน)	รวม
	ตำแหน่งหน้าที่ ผู้บริหาร	ตำแหน่งหน้าที่ รองผู้บริหาร	
1. เมือง			
- ประถมศึกษา	60	10	70
- ขยายโอกาสทางการศึกษา	13	14	27
2. พระพรหม			
- ประถมศึกษา	12	1	13
- ขยายโอกาสทางการศึกษา	4	1	5
3. ลานสกา			
- ประถมศึกษา	17	1	18
- ขยายโอกาสทางการศึกษา	5	3	8
4. เฉลิมพระเกียรติ			
- ประถมศึกษา	17	2	19
- ขยายโอกาสทางการศึกษา	-	-	-
รวม			
- ประถมศึกษา	106	14	120
- ขยายโอกาสทางการศึกษา	22	18	40
รวมทั้งสิ้น	128	32	160

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ประเภทสถานศึกษา วิทยฐานะ ตำแหน่ง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยพัฒนาจากกรอบแนวคิดของคูบริน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดคะแนนและความหมายของแต่ละระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมีประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (4) การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา และ (5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์

วิธีการสร้างเครื่องมือ

การวิจัยในครั้งนี้มีลำดับขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยนำเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการสอบถามผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบจำลองแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประกอบด้วย 5 ด้าน คือ (1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (4) การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา และ (5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการสังเคราะห์ผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลองด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย และมีแบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เพื่อให้ได้แนวทางที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีความสมบูรณ์ด้วยการนำรูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 มาศึกษา และวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 160 คน เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติที่ผ่านการพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช นำไปขอความร่วมมือและอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน

2. นำแบบสอบถามส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยวิธีการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น การเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3. ขอนหนังสือจากโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช นำไปขอความร่วมมือและอนุเคราะห์ จากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1

4. นำแบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 160 คน โดยใส่ในซองเอกสารของแต่ละโรงเรียนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

5. ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนมายังผู้วิจัยโดยใส่กล่องเอกสารที่ผู้วิจัยฝากไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
6. ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะใช้วิธีการโทรศัพท์ติดต่อเพื่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
7. ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ด้วยตนเอง

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดำเนินการ ดังนี้
- การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ใช้วิธีคำนวณค่าร้อยละ 80 ขึ้นไป และสังเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดที่มีความสอดคล้องกันร้อยละ 80 ขึ้นไป เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามที่ใช้สอบถามผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
- | | | |
|--------------|---------|--|
| ระดับคะแนน 5 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริงมากที่สุด |
| ระดับคะแนน 4 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริงมาก |
| ระดับคะแนน 3 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริงปานกลาง |
| ระดับคะแนน 2 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริงน้อย |
| ระดับคะแนน 1 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริงน้อยที่สุด |

แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อสรุปเป็นข้อเสนอแนะ
การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับระดมความคิดเห็นของ
ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการ นำไปปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการ นำไปปฏิบัติจริงในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการ นำไปปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการ นำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการ นำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวคิดและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1
ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

4. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร
สถานศึกษาจำนวน 7 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) และใช้
การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive
Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)
3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบเครื่องมือ หาค่าความตรงเชิงโครงสร้าง
5. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบัก

(α - Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูล ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงได้กำหนด สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนประชากร

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและรองผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 160 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 150 คน ส่งแบบสอบถาม ไป 160 ฉบับ ได้รับแบบสอบถาม คือ 150 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทสถานศึกษา วิชยฐานะ และตำแหน่ง นำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวม

ข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต
องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา และองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนว
ทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประเภทสถานศึกษา วิทยฐานะและ
ตำแหน่ง ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและค่าร้อยละตามประเภทสถานศึกษา วิทยฐานะและตำแหน่ง

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ประเภทสถานศึกษา		
- ระดับประถมศึกษา	110	60
- ระดับประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา	40	40
รวม	150	100
2. วิทยฐานะ		
- ชำนาญการ	45	30
- ชำนาญการพิเศษ	45	30
- เชี่ยวชาญ	60	40
รวม	150	100
3. ตำแหน่งหน้าที่		
- ผู้บริหารสถานศึกษา	120	70
- รองผู้บริหารสถานศึกษา	30	30
รวม	150	100

จากตารางที่ 2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 160 คน พบว่าผู้บริหารระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 60 ระดับประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 40 มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 40 มีวิทยฐานะชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 30 และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 30 และมีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 70 รองผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 30

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนด กลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา และองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายชื่อ รายด้านและภาพรวมปรากฏผล ดังตารางที่ 3 – 13

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา
องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง	4.11	0.43	มาก
องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์	4.37	0.49	มาก
องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต	4.55	0.32	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ	4.16	0.28	มาก
องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์	4.14	0.42	มาก
รวม	4.27	0.36	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมา คือ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.37$) องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ($\bar{X} = 4.16$) องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.14$) ตามลำดับและ องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.11$)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช
เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (N= 160)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	วิธีการพัฒนา
องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง				
1. มีความสามารถคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถ จำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใด สิ่งหนึ่งได้	4.13	0.56	มาก	-การระดม ความคิด
2. มีความสามารถคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถ รวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสาน กลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่	4.37	0.48	มาก	-การศึกษาดูงาน
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยาย ขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลก ใหม่แตกต่างไปจากความคิดเดิม	4.13	0.56	มาก	-การศึกษาดูงาน
4. มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่าง สร้างสรรค์แล้วนำมากำหนดทางเลือกเป็น ทิศทางของสถานศึกษาได้	4.20	0.47	มาก	-การประชุมเชิง ปฏิบัติการ
5. มีความคิดเชิงกลยุทธ์กำหนดวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมาย	4.37	0.48	มาก	-การประชุมเชิง ปฏิบัติการ
6. สามารถสร้างและเชื่อมโยงความรู้จาก ประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้	4.23	0.42	มาก	-การสนทนา วงกลม
7. มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบ และวิเคราะห์ ระบบต่างๆ นำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้	4.73	0.44	มากที่สุด	-การระดม ความคิด
8. มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.27	0.81	มาก	-การระดม ความคิด
9. มีการวางแผนพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ และ การทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ	3.57	0.99	มาก	-การศึกษาดูงาน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา
10. มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา	4.33	0.53	มาก	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
11. เป็นคนใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี และใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา	3.77	0.67	มาก	- กิจกรรมพัฒนาจิต
12. มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	3.67	0.83	มาก	- กรณีศึกษา
13. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	4.10	0.39	มาก	- การสนทนาวงกลม
14. มีความสามารถตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่ภาครัฐกำหนด	3.87	0.76	มาก	- การศึกษาดูงาน
15. มีความรอบรู้ในสถานการณ์สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสถานศึกษาได้	4.00	0.68	มาก	- กรณีศึกษา
รวม	4.27	0.36	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบ และวิเคราะห์ระบบต่างๆ นำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมา คือ มีความสามารถคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ มีความคิดเชิงกลยุทธ์กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.37$) และมีการวางแผนพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ และการทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.57$)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (N = 160)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	วิธีการพัฒนา
องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์				
1. มีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ และบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล	4.37	0.70	มาก	-การศึกษาดูงาน
2. มีการรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลมาพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ	4.27	0.63	มาก	- กลุ่มทำงาน
3. มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์	4.50	0.84	มาก	- กลุ่มทำงาน
4. เป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ	4.10	0.79	มาก	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
5. มีการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มาปรับเปลี่ยนข้อมูล	4.30	0.52	มาก	- การเรียนรู้แบบออนไลน์
6. มีการบริหารงานที่เน้นกระบวนการปัจจัยป้อน กระบวนการทำงานและผลผลิต	4.37	0.70	มาก	- การศึกษาดูงาน
7. มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ	4.60	0.55	มากที่สุด	- การศึกษาดูงาน
8. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำงาน	4.47	0.70	มาก	- เทคนิค เอ ไอ ซี
9. มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน	4.47	0.56	มาก	- กิจกรรมพัฒนาจิต

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	วิธีการพัฒนา
10. มีการคิดแผนงาน โครงการใหม่ๆ และให้ คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรใน สถานศึกษาอยู่เสมอ	4.33	0.53	มาก	- การระดม ความคิด
11. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและ ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลิตและบริการ ของสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	- กลุ่มทำงาน
12. วางแผนการปฏิบัติงานได้ทุกรูปแบบ เพื่อให้ สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่	4.57	0.56	มากที่สุด	- กรณีศึกษา
13. เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้ บุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ยืดหยุ่นการ ปรับตัวและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้	4.27	0.81	มาก	- กลุ่มทำงาน
14. สามารถระดมทรัพยากรสนับสนุนจาก ภาคเอกชนหรือชุมชนโดยไม่รบกวนงบประมาณ จากทางราชการ	4.13	0.76	มาก	- การศึกษาดูงาน
15. มีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรม ของสถานศึกษา และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	4.40	0.84	มาก	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ
รวม	4.27	0.36	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 2
มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการ
กระจายอำนาจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลิตและ
บริการของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.60) รองลงมา คือ วางแผนการปฏิบัติงานได้
ทุกรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = 4.57) และเป็นนักวางแผนที่ดี

ใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.10$)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต (N = 160)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา
องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต				
1. สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.73	0.44	มากที่สุด	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคืบคลานไปเอง	4.73	0.44	มากที่สุด	- เกมการบริหาร
3. มีความสามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสเล็งเห็นโอกาสในขณะนั้น และไม่รอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานของสถานศึกษา	4.60	0.49	มากที่สุด	- กรณีศึกษา
4. เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุก (Proactive) ได้	4.50	0.50	มาก	- การระดมความคิด
5. การแสวงหาโอกาสและประสบการณ์ตลอดเวลาโดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.60	0.49	มากที่สุด	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
6. นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา วิเคราะห์หาข้อบกพร่อง เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่อนาคต	4.20	0.47	มาก	- การศึกษาดูงาน
7. สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษา	4.43	0.56	มาก	- การศึกษาดูงาน

ตารางที่ 6 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	วิธีการพัฒนา
องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการ พยากรณ์และกำหนดอนาคต				
8. รู้จักมองความแตกต่างระหว่าง ความสำเร็จ และความล้มเหลวได้อย่าง ชัดเจน	4.67	0.53	มากที่สุด	- การสนทนาวงกลม
9. สนองความต้องการของผู้ปกครองและ นักเรียนได้ดีกว่าสถานศึกษาอื่นๆ และมี การพัฒนาเพิ่มบริการเสริมจากปกติอยู่ เสมอ	4.47	0.72	มาก	- การสนทนาวงกลม
10. สามารถประสานปัจจัยต่างๆ โดยใช้ หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (Total Quality Management: TQM)	4.47	0.56	มาก	- กรณีศึกษา
11. พัฒนาระบบการของสถานศึกษาให้ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการ จัดการความรู้ที่ดี	4.30	0.52	มาก	- การศึกษาดูงาน
12. มีความสามารถในการจัดการให้เกิดการ บริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.07	0.77	มาก	- การศึกษาดูงาน
รวม	4.27	0.36	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมายและมีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาลี้คลายไปเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมา คือ รู้จักมองความแตกต่างระหว่างความสำเร็จ และความล้มเหลวได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.67$) และมีความสามารถในการจัดการให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.07$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช
เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิกิริ (N = 160)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	วิธีการพัฒนา
องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิกิริ				
1. มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยง หน่วยย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้า ด้วยกันกับเรื่องหลักได้	4.07	0.36	มาก	-การระดมความคิด
2. มีความคิดแบบองค์รวม คือ ผสมผสานการ คิดเชิงมโนทัศน์และการคิดเชิงบูรณาการ	4.23	0.49	มาก	- การศึกษาดูงาน
3. มีความเข้าใจหลักการพัฒนาสถานศึกษา แบบยั่งยืน	4.23	0.42	มาก	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ
4. คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลก ใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา	3.87	0.34	มาก	- การศึกษาดูงาน
5. มีความคิดในเชิงรุก และสร้างแรงบันดาลใจ ให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการ ทำงานและแก้ปัญหา	3.90	0.74	มาก	- การระดมความคิด
6. มีความคิดในทางบวก (Positive Thinking) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นอยู่เสมอ	4.37	0.48	มาก	- การแสดงบทบาท สมมติ
7. มีความคิดสร้างสรรค์ผลิตและบริการใน แนวดิ่ง (Vertical) และแนวราบ (Horizontal) โดยกำหนดเป้าหมายการเพิ่มผลผลิตหรือ การให้บริการของสถานศึกษาสูงขึ้น	4.20	0.47	มาก	- การศึกษาดูงาน
8. มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับ สถานศึกษาที่เป็นเลิศ และนำมาพัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้น	4.10	0.59	มาก	- การศึกษาดูงาน

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	วิธีการพัฒนา
องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฎิวัติ				
9. มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ผลิตผลหรือบริการเพื่อมุ่งสู่ความ เป็นเลิศ	4.10	0.39	มาก	- กรณีศึกษา
10. สามารถคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพต่อสถานศึกษา	4.23	0.42	มาก	- การระดมความคิด
11. มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การ บริหารที่ทันสมัยและมีคุณภาพ	4.37	0.48	มาก	- การศึกษาดูงาน
12. ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายของสถานศึกษา	4.37	0.70	มาก	- การศึกษาดูงาน
13. คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้บริการใน สถานศึกษาเพื่อลดระยะเวลาและลด ต้นทุน	4.57	0.56	มากที่สุด	- การสัมมนา
14. มีการวางแผนเชิงนโยบายร่วมกับ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ บริการใกล้เคียงหรือสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	4.57	0.56	มากที่สุด	- การระดมความคิด
15. มีการเข้าถึงผู้ปกครองและนักเรียนที่ เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อแสดงแนวคิด ใหม่และขยายเขตพื้นที่บริการเพิ่มขึ้น	4.13	0.56	มาก	- การแลกเปลี่ยน เรียนรู้
รวม	4.27	0.36	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฎิวัติ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าคิดหาวิธีการใหม่ๆ มาให้บริการในสถานศึกษาเพื่อลดระยะเวลาและลดต้นทุนและมีการวางแผนเชิงนโยบายร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการใกล้เคียงหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมาคือ มีความคิดในทางบวก (Positive Thinking) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นอยู่เสมอ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริหารที่ทันสมัยและมีคุณภาพ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.37$) และคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.87$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช
เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (N = 160)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	วิธีการพัฒนา
องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์				
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของสถานศึกษา ที่นำสู่ การปฏิบัติได้ชัดเจน	4.37	0.48	มาก	- การฝึกทำ SWOT Analysis
2. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholder) ของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์	4.13	0.56	มาก	- การศึกษาดูงาน
3. กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกล ยุทธ์ของภาครัฐ	4.20	0.47	มาก	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ
4. มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติ ตามลำดับขั้นตอน	4.37	0.4	มาก	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ
5. มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของ วิสัยทัศน์	4.23	0.42	มาก	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ
6. ให้นุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวิเคราะห์ และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	4.73	0.44	มากที่สุด	- กลุ่มทำงาน
7. มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์	4.27	0.81	มาก	- กลุ่มทำงาน
8. มีการประชุมเพื่อนำวิสัยทัศน์สู่การ ปฏิบัติ	3.57	0.99	มาก	- กลุ่มทำงาน
				- การแสดงบทบาท สมมติ

ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	วิธีการพัฒนา
องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์				
9. มุ่งให้ผลผลิตต่าง ๆ เกิดขึ้นตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เพื่อผ่านเกณฑ์ การประเมินภายนอก	4.33	0.53	มาก	-การศึกษาดูงาน
10. มีการนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ ประจำปี	3.77	0.67	มาก	-การศึกษาดูงาน
11. เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วย วิธีการทำงานเป็นทีม และวิสัยทัศน์ ต้องมีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของ สถานศึกษา	3.67	0.83	มาก	-การสอนงาน
12. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ ยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อคืนกำไรสู่สังคม	4.10	0.39	มาก	-กรณีศึกษา
13. กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรง บันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิด นอกกรอบ และกว้างไกล	3.87	0.76	มาก	-กรณีศึกษา
14. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้การศึกษา เกิดสันติภาพแก่ชาวโลก สังคม และ ชุมชน	3.87	0.76	มาก	-การระดมความคิด
รวม	4.27	0.36	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวิเคราะห์และสังเคราะห์ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมาคือ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการของสถานศึกษา ที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.37$) และกำหนด วิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล และกำหนด วิสัยทัศน์ที่มุ่งให้การศึกษาเกิดสันติภาพแก่ชาวโลก สังคม และชุมชนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.87$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิด เกี่ยวกับ แนวคิดและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 สรุปได้ดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากความคิดเดิม ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน
3. มีการรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลมาพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน
4. มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน
5. มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาลี้คลายไปเอง ควรพัฒนาด้วยวิธเกมการบริหาร
6. เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด
7. มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงหน่วยย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันกับเรื่องหลักได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด
8. คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

9. กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คিদนกรอบ และกว้างไกล ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษา

10. กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อคืนกำไรสู่สังคม ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 สรุปได้ดังนี้

1. การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนาการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด โดยใช้วิธีการระดมความคิด การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยใช้วิธีการศึกษาดูงาน การสร้างความสามารถในสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนด แผนปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาความสามารถในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล โดยใช้วิธีการสอนงาน

2. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนาการเป็นผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ โดยใช้กิจกรรมพัฒนาจิตในการพัฒนา สามารถวางแผนอนาคตได้ โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา การสร้าง การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ โดยใช้การสอนงานในการพัฒนาความสามารถในการบริหารโดยใช้ฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ โดยใช้การเรียนรู้แบบออนไลน์ในการพัฒนา

3. มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนาการมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งในเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา การคาดคะเนทักษะ การบริหารงานต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษา โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนา การคาดคะเนความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน โดยใช้วิธีการการศึกษาดูงานในการพัฒนา

4. การมีความคิดเชิงปฏิวัติ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนามีกกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา มีกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองผู้ปกครองและผู้เรียนได้ โดยใช้วิธีการการศึกษาดูงานในการพัฒนา มีความคิดแบบสร้างสรรค์เกี่ยวกับการพัฒนาและการให้บริการ โดยใช้วิธีการระดมความคิดในการพัฒนา มีการปรับและขยายขอบเขตพื้นที่การให้บริการสถานศึกษา โดยใช้วิธีการการศึกษาดูงานในการพัฒนา

5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร
ควรพัฒนา กำหนดสิ่งที่สถานศึกษาต้องการในอนาคตที่กว้างไกลและเป็นไปได้ โดยใช้วิธีการระดม
ความคิดในการพัฒนา มีการตรวจสอบวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนานั้นให้
บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์โดยใช้วิธีการการศึกษาฐานในการพัฒนาวิสัยทัศน์
ควรมุ่งกันทำให้สังคม โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญในบทนี้เป็นการสรุปผลการค้นคว้า เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นต่างๆ ตามลำดับ คือ สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา ควรที่จะพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดแก่ผู้บริหารใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิกิริ และองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นต่างๆ ของการวิจัยตามลำดับ คือ สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ปีการศึกษา 2553 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 150 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งแบบสอบถาม ฉบับที่ 1 ออกเป็น 3 ตอน และฉบับที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ดังนี้

ฉบับที่ 1

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ประเภท สถานศึกษา วิทยฐานะ ตำแหน่ง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (forces choice)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ใน 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิบัติ และองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ รวม 71 ข้อ โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามด้วยตนเอง จากขอบข่ายของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของนักการศึกษา เป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น 0.97

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

ฉบับที่ 2

แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมีประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (4) การมีความคิดเชิงปฏิบัติ และ (5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราชถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและจัดส่งแบบสอบถาม โดยขอความร่วมมือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยรับคืนจากที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วยตนเอง
2. รับแบบสอบถามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ที่ดำเนินการตอบแบบสอบถามแล้วด้วยตัวเอง ได้รับคืนมา 150 ชุด เมื่อทำการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามสมบูรณ์ทุกชุด คิดเป็นร้อยละ 90
3. ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มประชากร จำแนกตาม ประเภทสถานศึกษา วิทยฐานะ และตำแหน่ง
2. ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้านและรายชื่อ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 สรุปได้ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากและในภาพรวมองค์ประกอบรายด้านในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับดังนี้ คือ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ องค์ประกอบที่ 4

การมีความคิดเชิงปฏิบัติองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแล้วพบว่า

1.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูงอยู่ในระดับมากที่สุดหนึ่งข้อ และระดับมากสี่ข้อ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามลำดับคือ มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบ และวิเคราะห์ระบบต่างๆ นำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด มีความสามารถคิดสังเคราะห์โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน มีความคิดเชิงกลยุทธ์กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด สามารถสร้างและเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการสนทนาวงกลม มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์แล้วนำมากำหนดทางเลือกเป็นทิศทางของสถานศึกษาได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากความคิดเดิม ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ควรพัฒนาด้วยวิธีการสนทนาวงกลม มีความรอบรู้ในสถานการณ์สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสถานศึกษาได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการนิเทศศึกษา มีความสามารถตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสาขางานที่ภาครัฐกำหนด ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน เป็นคนใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี และใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา ควรพัฒนาด้วยวิธีการกิจกรรมพัฒนาจิต มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ควรพัฒนาด้วยวิธีการนิเทศศึกษา และมีการวางแผนพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ และการทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

1.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในองค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ อยู่ในระดับมากที่สุดสามข้อ และระดับมากสิบสองข้อ และเมื่อพิจารณาคำเฉลี่ยพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงตามลำดับ คือ มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลิตและบริการของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน วางแผนการปฏิบัติงานได้ทุกรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษา มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน ควรพัฒนาด้วยวิธีการกิจกรรมพัฒนาจิต มีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษา และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการบริหารงานที่เน้นกระบวนการปัจจัยป้อน กระบวนการทำงานและผลผลิต ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน มีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ และบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน มีการคิดแผนงาน โครงการใหม่ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในสถานศึกษาอยู่เสมอ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาด้วยวิธีเทคนิค เอ ไอ ซี มีการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มาปรับเปลี่ยนข้อมูล ควรพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้แบบออนไลน์ มีการรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลมาพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ยืดหยุ่นการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน สามารถระดมทรัพยากรสนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชนโดยไม่รบกวนงบประมาณจากราชการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน และเป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ

1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในองค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถ

ในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ อยู่ในระดับมากที่สุดห้าข้อ และระดับมากเจ็ดข้อและเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงตามลำดับ คือ สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง ควรพัฒนาด้วยวิธีกการบริหาร รู้จักมองความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวได้อย่างชัดเจน ควรพัฒนาด้วยวิธีการสนทนาวงกลม มีความสามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้น และไม่รอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการฝึกศึกษา แสวงหาโอกาสและประสบการณ์ตลอดเวลาโดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด สนองความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนได้ดีกว่าสถานศึกษาอื่นๆ และมีการพัฒนาเพิ่มบริการเสริมจากปกติอยู่เสมอ ควรพัฒนาด้วยวิธีการสนทนาวงกลม สามารถประสานปัจจัยต่างๆ โดยใช้หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ควรพัฒนาด้วยวิธีการฝึกศึกษา สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคต และกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน พัฒนาระบบการของสถานศึกษาให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการจัดการความรู้ที่ดี ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา วิเคราะห์หาข้อบกพร่อง เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่อนาคต ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน และมีความสามารถในการจัดการให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

1.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในองค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา อยู่ในระดับมากที่สุดสองข้อ และระดับมากสิบสามข้อ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงตามลำดับ คือ คิดหาวิธีการใหม่ๆ มาให้บริการในสถานศึกษาเพื่อลดระยะเวลาและลดต้นทุน ควรพัฒนาด้วยวิธีการสัมมนา มีการวางแผนเชิงนโยบายร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการใกล้เคียงหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด มีความคิดในทางบวก (Positive Thinking)

สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นอยู่เสมอ ควรพัฒนาด้วยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริหารที่ทันสมัยและมีคุณภาพ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน มีความคิดแบบองค์รวม คือ ผสมผสานการคิดเชิงมโนทัศน์และการคิดเชิงบูรณาการ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน มีความเข้าใจหลักการพัฒนาสถานศึกษาแบบยั่งยืน ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงานประชุมเชิงปฏิบัติการ สามารถคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ผลิตและบริการในแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) โดยกำหนดเป้าหมายการเพิ่มผลผลิต หรือการให้บริการของสถานศึกษาสูงขึ้น ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน มีการเข้าถึงผู้ปกครองและนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อแสดงแนวคิดใหม่และขยายเขตพื้นที่บริการเพิ่มขึ้น ควรพัฒนาด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และนำมาพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนาผลผลิตหรือบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ควรพัฒนาด้วยวิธีการนิเทศศึกษา มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงหน่วยย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันกับเรื่องหลักได้ ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด มีความคิดในเชิงรุก และสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและแก้ปัญหา ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด และคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน

1.5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุดหนึ่งข้อ และระดับมากสิบสามข้อ และเมื่อพิจารณาคำเฉลี่ยพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเรียงตามลำดับ คือ ให้นักตากรทุกคนมีส่วนร่วมวิเคราะห์และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีกลุ่มทำงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการของสถานศึกษา ที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน ควรพัฒนาด้วยวิธีการฝึกทำ SWOT Analysis มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ มุ่งให้ผลผลิตต่างๆ เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เพื่อผ่านเกณฑ์การประเมินภายนอก ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ควรพัฒนาด้วยวิธีกลุ่มทำงาน มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ ควรพัฒนาด้วยวิธีกลุ่มทำงาน กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้อง

กับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อคืนกำไรสู่สังคม ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้การศึกษาเกิดสันติภาพแก่ชาวโลก สังคม และชุมชน ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด มีการนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการทำงานเป็นทีม และวิสัยทัศน์ต้องมีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการสอนงาน และมีการประชุมเพื่อนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ควรพัฒนาด้วยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สรุปโดยรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่ได้รับการเลือกมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การระดมความคิด และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนวิธีการพัฒนาที่เสนอแนะเพิ่มเติม คือ กลุ่มทำงาน การฝึกทำ SWOT Analysis การสนทนาวงกลม กรณีศึกษา เกมการบริหาร และการแสดงบทบาทสมมติ

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่ามีข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาดังนี้ (1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนาการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด โดยใช้วิธีการระดมความคิด การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยใช้วิธีการศึกษาดูงาน การสร้างความสามารถในสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาความสามารถในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล โดยใช้วิธีการสอนงาน (2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนาการเป็นผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ โดยใช้กิจกรรมพัฒนาจิตในการพัฒนา สามารถวางแผนอนาคตได้ โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา การสร้าง การมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ โดยใช้การสอนงานในการพัฒนา ความสามารถในการบริหารโดยใช้ฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ โดยใช้การเรียนรู้แบบออนไลน์ในการพัฒนา (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนาการมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งในเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา การคาดคะเนทักษะ การบริหารงานต่างๆ ที่จำเป็น

สำหรับสถานศึกษา โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนา การคาดคะเนความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน โดยใช้วิธีการการศึกษาดูงานในการพัฒนา (4) การมีความคิดเชิงปฏิวัติ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนามีกกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ทำทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา มีกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองผู้ปกครองและผู้เรียนได้ โดยใช้วิธีการการศึกษาดูงานในการพัฒนา มีความคิดแบบสร้างสรรค์เกี่ยวกับการพัฒนาและการให้บริการ โดยใช้วิธีการระดมความคิดในการพัฒนา มีการปรับและขยายขอบเขตพื้นที่การให้บริการสถานศึกษา โดยใช้วิธีการการศึกษาดูงานในการพัฒนา (5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนา กำหนดสิ่งที่สถานศึกษาต้องการในอนาคตที่กว้างไกลและเป็นไปได้ โดยใช้วิธีการระดมความคิดในการพัฒนา มีการตรวจสอบวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนา เน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีการศึกษาดูงานในการพัฒนา วิสัยทัศน์ควรมุ่งคืนกำไรให้สังคม โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High – Level Cognitive Activity) องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (Anticipating and Creating a Future) องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) และองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ซึ่งรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, 12-13) ผลจากการวิจัยจะเป็นเรื่องของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่รวมถึงทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานของสถานศึกษา จนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาที่นำไปปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบ และวิเคราะห์ระบบต่างๆ นำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด รองลงมาคือ มีความสามารถคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน ผลการศึกษาคครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2548, 49) ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง โดยมีทักษะความสามารถทางการคิด มีความรู้ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาที่นำไปปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงานและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลิตและบริการของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน รองลงมา คือ วางแผนการปฏิบัติงานได้ทุกรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2546, 57) ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ อาจเปรียบได้กับผู้ที่มีความสามารถสูงในการทำงาน โดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์จะปรึกษารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาที่นำไปปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ และมีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง ควรพัฒนาด้วยวิธีการเกมการบริหาร รองลงมาคือ รู้จักมองความแตกต่างระหว่างความสำเร็จ และความล้มเหลวได้อย่างชัดเจน ควรพัฒนาด้วยการสนทนาวางกลม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุวิทย์ มูลคำ (2549, 71) ผลการ

ศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องมีการคิดเตรียมการหรือคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ช่วยให้มีมุมมองที่กว้างไกล และช่วยให้สามารถคิดเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะมีประโยชน์ต่อผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถจับกระแสของเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกได้ สามารถวิเคราะห์คาดการณ์โอกาสของการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ได้ เพื่อเราจะได้เป็นฝ่ายรุกมากกว่าฝ่ายรับ สามารถปรับตัวเตรียมพร้อมรับสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ และลดความเสี่ยงในบางเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงควรมีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตของสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาที่นำไปปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ คิดหาวิธีการใหม่ๆ มาให้บริการในสถานศึกษาเพื่อลดระยะเวลาและลดต้นทุน ควรพัฒนาด้วยวิธีการสัมมนา และมีการวางแผนเชิงนโยบายร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการใกล้เคียงหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด รongลงมา คือ มีความคิดในทางบวก(Positive Thinking) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นอยู่เสมอ ควรพัฒนาด้วยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริหารที่ทันสมัยและมีคุณภาพ ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบส (Bass, 1985, 67) ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าในการมีความคิดเชิงปฏิกิริยา ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องใช้ทักษะการคิดสร้างสรรค์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และเพื่อการสร้างสรรค์อนาคตใหม่

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาที่นำไปปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวิเคราะห์และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ควรพัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน รongลงมา คือ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการของสถานศึกษา ที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน ควรพัฒนาด้วยวิธีการฝึกทำ SWOT Analysis และมีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ควรพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2546, 79) ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องรู้จักกำหนดวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับ

สถานการณ์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีการทบทวนประเมินผลวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

2. วิธีการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ รวม 71 ประการนั้น ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้เลือกวิธีการพัฒนาสูงสุดอันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544, 146-147) และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2545, 92) ส่วนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารเสนอแนะเพิ่มเติม คือ กลุ่มทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของจงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544, 141-150) ส่วนการฝึกทำ SWOT Analysis นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของกรมสามัญศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2540, 41)

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่า มีข้อเสนอแนวทางในการพัฒนา ดังนี้ (1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนาการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด โดยใช้วิธีการระดมความคิด การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยใช้วิธีการศึกษาดูงาน การสร้างความสามารถในสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาความสามารถในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล โดยใช้วิธีการสอนงาน (2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนด กลยุทธ์ได้ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนาการเป็นผู้ที่มีสมรรถิสูงในการทำงานโดยอิสระ โดยใช้กิจกรรมพัฒนาจิตในการพัฒนา สามารถวางแผนอนาคตได้ โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา การสร้าง การมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ โดยใช้การสอนงานในการพัฒนา ความสามารถในการบริหาร โดยใช้ฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ โดยใช้การเรียนรู้แบบออนไลน์ในการพัฒนา (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนาการมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งในเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา การคาดคะเนทักษะ การบริหารงานต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษา โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนา การคาดคะเนความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน โดยใช้วิธีการศึกษาดูงานในการพัฒนา (4) การมีความคิดเชิงปฎิวัติ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนามีกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา มีกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองผู้ปกครองและนักเรียนได้ โดยใช้วิธีการศึกษาดูงานในการพัฒนา มีความคิดแบบสร้างสรรค์เกี่ยวกับการพัฒนาและการให้บริการ โดยใช้วิธีการระดมความคิดในการพัฒนา มีการปรับและขยายขอบเขตพื้นที่การให้บริการสถานศึกษา โดยใช้วิธีการศึกษาดูงานในการพัฒนา

(5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติ และวิธีการพัฒนาของผู้บริหาร ควรพัฒนา กำหนดสิ่งที่สถานศึกษาต้องการในอนาคตที่กว้างไกลและเป็นไปได้ โดยใช้วิธีการระดมความคิด ในการพัฒนา มีการตรวจสอบวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนา เน้นให้บุคลากร ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีการการศึกษาคุณานในการพัฒนา วิสัยทัศน์ควรมุ่งกันทำให้สังคม โดยใช้วิธีการศึกษาในการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลสำรวจภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาปรับพฤติกรรมของตนเอง ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างจริงจัง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแผนงานการติดตามการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยประเมินตนเอง ประเมินผลจากผู้ร่วมงาน และประเมินผลจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่นำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้ควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา การจัดวางทิศทาง วางกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละขั้นตอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ งานจึงจะเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการติดตามผลการวิจัยในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในสถานศึกษา โดยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่ยั่งยืนจนเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา
2. ควรมีการศึกษาผลการทดลองภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาเปรียบเทียบกับ วงการธุรกิจ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในระบบราชการที่ทันสมัย และได้ประโยชน์ อย่างคุ้มค่า

3. ควรมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำของประเทศไทยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

4. ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ก่อ สวัสดิ์พานิชย์. (2546). หลักการบริหารสถานศึกษา. ใน เอกสารประกอบการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2524 (หน้า 18-23). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์การพิมพ์.
- กิตติมา ปรีดีคิลก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒนา.
- จกกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2544). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- ดวงใจ นิลพันธุ์. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2542). การพัฒนาจริยธรรมแก่นิสิตนักศึกษา. ใน รายงานการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง บัณฑิตอุดมคติไทย: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนฯ ฉบับที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ส่วนการวิจัยและพัฒนา สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูประบอบราชการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- นงลักษณ์ สิ้นสืบสุข. (2542). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครูธนบุรี.
- นิเชต สุนทรพิทักษ์. (2539). เอกสารการอบรมเตรียมผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา รุ่นที่ 23. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

- นลินี จารุกัญจนกิจ. (2540). การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการระดับบัณฑิตศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิติมา เทียนทอง. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2549). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2545). ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ: ภาวะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 1(3), 14-17.
- บุญทิวา บุญยะประภัศร. (2537). ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา. ข้าราชการ, 39(5), 38-56.
- บุรพาทิส พลอยสุวรรณ. (2539). การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนอม แก้วกำเนิด. (2529). การส่งเสริมวินัยและคุณธรรมของข้าราชการครู. ใน เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 10 (หน้า 1). กรุงเทพมหานคร: กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- การดี อนันต์นาวี. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544 ก). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2540). รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- รุ่งเรือง สุขาภิรมย์. (2544). การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ กรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณคดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง.
งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของคณบดีในสถาบันราชภัฏ.
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 1(1), 1-11.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์ปริ้นติ้ง
แอนพับลิชชิง.
- สมเดช สีแสง. (2546). คู่มือบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ.
นครสวรรค์: ริมปิงการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อักษรไทย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่
สมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุปราณี ศรีฉัตรภูมิข. (2542). การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2541). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหาร
ระดับสูง. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรณพ จินะวัฒน์. (2539). การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2541). การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล: ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร:
เสนาธรรม.
- อัญชลี มากบุญส่ง. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลตามการ
รับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- AT&T. (1988). **The trainer's library: American telephone and telegraph in Conjunction with Addison-Wesley.** New York: Training System.
- Booyens, S.W. (1993). **Dimensions of nurshingmanagement.** Eppindust: Juta.
- Campbell, R. F., Edwin, M., & Nystrand, R.O. (1972). **Introduction to educational administration.** New York: Allyn and Bacon.
- Dess, G.G., & Miller, A. (1993). **Strategic management.** Singapore: McGraw-Hill.
- Dubrin, A. J. (1995). **Leadership: Research findings, practice, and skills.** Boston: Houghton.
- Felton, S.L. (1995). **Transactional and transformational leadership and teacherjobsatisfaction.** Mississippi: The University of Mississippi.
- Foster, W.P. (2004). The decline of the local a challenge to educational leadership. **Educational Administration Quarterly**, 40(2), 176-191.
- Griffiths, D. E. (1956). **Human relation in school administration.** New York: Appleton-Century Crofts.
- Grady, S. A. (1992). **Human behavior.** New York: Hartcount World Braced.
- Marley, L. W. (2003). **Effective leadership behaviors of tow selected high school principals with successful professional-teachnical programs: A case study.** Retrieved June 4,2004, from Idaho State University, Web site: <http://lib:umi.com/dissertations/fullcit/3086700>
- Truelove, S. (1992). **Handbook of traning and development.** Oxford: Blackwell.
- Wentling, T. L. (1992). **Planning for effective training: A guide to curriculum development.** Rome: FAO.
- Wills, M. (1993). **Managing the training process: Putting the basic into practice.** London: McGraw-Hill.
- Yuki, G. A. (1998). **Leadership in organizations (4th ed.).** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. คร. นพรัตน์ ชัยเรือง รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2. นายกริธา วีระพงศ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 12
3. นายโอภาส สอดจิตต์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดทุ่งไข่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0557.02/ว 039



บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง

จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

6 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน

1

ชุด

ด้วยนางสาววราณี จิรัญเวทย์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยมีคณะกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระบุท ขาตะกาญจน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ดร.อินทัย ประสาน เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาใน ประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเองตามวันและเวลาที่ท่านกรุณานัด หมายให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิญญา เลิศไกร)

หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ ศธ 0557.02/ว 039

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

6 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์โอภาส สอดจิตต์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งแย้)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาววารุณี จิรัญเวทย์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระยุทธ ชาดะกาญจน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ดร.อโนทัย ประสาน เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเองตามวันและเวลาที่ท่านกรุณาคัดหมายให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต ขอบขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา เลิศไกร)

หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ ศธ 0557.02/ว 039

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
ตำบลท่าจี่ว อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

6 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์กรีธา วีระพงศ์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาววรุณี จิริญเวทย์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระบุษ ชาศะกาญจน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ดร.อโนทัย ประสาน เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเองตามวันและเวลาที่ท่านกรุณาคำหมายให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา เลิศไกร)

หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย



ที่ ศบ 0557.02/ว 086

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
ตำบลท่าเจ็ว อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

19 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือเทศบาลองค์การบริหารส่วนตำบลในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาววรุณี จิรัญเวช นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระยุทธ ชาติกะลาญจน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ดร. อโนทัย ประสาน เป็นกรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการนำเครื่องมือการวิจัย มาทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร และรองผู้บริหาร โรงเรียน..... เพื่อนำไปหา ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนักศึกษากจะไปประสานด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นางสาววรุณี จิระนุเวช
ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบพระคุณยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

111

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัทมา เทิศไกร)

หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

กฤษฎีกา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ ศธ 0557.02/084

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

15 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาววารุณี จิรัญเวทย์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระยุทธ ชาศะกาญจน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ดร.อโนทัย ประสาน เป็นกรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการแจกแบบสอบถามกับผู้บริหาร และรองผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ดังนั้น จึงขออนุญาตให้นางสาววารุณี จิรัญเวทย์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานและบุคลากรดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิญา เลิศไกร)

หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการ

โทรศัพท์ 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ พธ 0557.02/ว 099

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

29 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน : ชุด

ด้วยนางสาววรุณี จิรัฐเวทย์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระยุทธ ชวตะกาญจน์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ดร.อโนทัย ประสาน เป็นกรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการแจกแบบสอบถามกับผู้บริหาร และรองผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 ดังนั้น จึงขออนุญาตให้นางสาววารุณี จิรวิญญู ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงาน และบุคลากรดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา เลิศไกร)

หัวหน้างานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ 0-7537-7438

โทรสาร, 0-7537-7438

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี นครศรีธรรมราช เขต 1

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี นครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นแนวทางที่ท่านกำลังพิจารณาในลำดับต่อไป ผู้วิจัยขอให้ท่านพิจารณาแนวทางต่อไปนี่ว่าท่านมีความคิดเห็นต่อรูปแบบในระดับใด ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงระดับน้อยที่สุด

2. ในการตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านมีต่อข้อความที่กำหนดไว้ทุกข้อ

3. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด ในกรณีที่ท่านมีความคิดเห็นแตกต่างออกไป ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการตอบแบบสอบถามคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่อยู่หน้าข้อความที่ตรงสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. ประเภทสถานศึกษา

☐ ประถมศึกษา

☐ ประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา

2. วิทยฐานะ

☐ชำนาญการ

☐ชำนาญการพิเศษ

☐เชี่ยวชาญ

3. ตำแหน่ง

☐ผู้บริหารสถานศึกษา

☐รองผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
	องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity)							
1.	มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้	- การระดมความคิด						
2.	มีความสามารถคิดสังเคราะห์โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยอย่างผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่	- การศึกษาดูงาน						
3.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากความคิดเดิม	- การศึกษาดูงาน						
4.	มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์แล้ว นำมากำหนดทางเลือกเป็นทิศทางของสถานศึกษาได้	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ						
5.	มีความคิดเชิงกลยุทธ์กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ						
6.	สามารถสร้างและเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้	- การสนทนาวงกลม						

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
7.	มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบ และ วิเคราะห์ระบบต่างๆ นำสู่การ ปฏิบัติในสถานศึกษาได้	- การระดม ความคิด						
8.	มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการ ตัดสินใจ และติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน	- การระดม ความคิด						
9.	มีการวางแผนพัฒนาดตนเอง พัฒนา วิชาชีพ และการทำงานที่มี เป้าหมายอย่างเป็นระบบ	- การศึกษาดูงาน						
10.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของ การศึกษา	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ						
11.	เป็นคนใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นไม่อคติ มองโลกในแง่ดี และใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา	- กิจกรรมพัฒนา จิต						
12.	มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็น หลักและมีความรับผิดชอบต่อ สังคม (Social Responsibility)	- กรณีศึกษา						
13.	มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเสนอ วิธีการทำงานแบบใหม่ที่มี ประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	- การสนทนา วงกลม						
14.	มีความสามารถตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานที่ ภาครัฐกำหนด	- การศึกษาดูงาน						

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
15.	มีความรอบรู้ในสถานการณ์สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสถานศึกษาได้	- กรณีศึกษา						
	องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์(Gathering Multiple Inputs Formulate Strategy)							
1.	มีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ และบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล	- การศึกษาดูงาน						
2.	มีการรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลมาพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ	- กลุ่มทำงาน						
3.	มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์	- กลุ่มทำงาน						
4.	เป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ						
5.	มีการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มาปรับเปลี่ยนข้อมูล	- การเรียนรู้แบบออนไลน์						

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
6.	มีการบริหารงานที่เน้น กระบวนการปัจจัยป้อน กระบวนการทำงานและผลผลิต	- การศึกษาดูงาน						
7.	มีการจัดการระบบบริหาร สถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และ เน้นการกระจายอำนาจ	- การศึกษาดูงาน						
8.	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น กำกับ ติดตาม และประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	- เทคนิค เอ ไอ ซี						
9.	มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมี ความสุขในการทำงาน	- กิจกรรมพัฒนา จิต						
10.	มีการคิดแผนงาน โครงการใหม่ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำงานกับ บุคลากรในสถานศึกษาอยู่เสมอ	- การระดม ความคิด						
11.	สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับ และปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลผลิต และบริการของสถานศึกษา	- กลุ่มทำงาน						
12.	วางแผนการปฏิบัติงานได้ทุก รูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับ ทรัพยากรที่มีอยู่	- กรณีศึกษา						
13.	เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิด เชิงกลยุทธ์ ยึดหยุ่นการปรับตัวและ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้	- กลุ่มทำงาน						

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
14.	สามารถระดมทรัพยากรสนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชนโดยไม่รบกวนงบประมาณจากทางราชการ	- การศึกษาดูงาน						
15.	มีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ						
องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future)								
1.	สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย	- การประชุมเชิงปฏิบัติการ						
2.	มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในกรณีที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคើกลายไปเอง	- เกมการบริหาร						
3.	มีความสามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้นและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานของสถานศึกษา	- กรณีศึกษา						
4.	เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุก (Proactive) ได้	- การระดมความคิด						

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
5.	แสวงหาโอกาสและประสบการณ์ ตลอดเวลาโดยมีการบริหารการ เปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทัน นวัตกรรมและเทคโนโลยี	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ						
6.	นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา วิเคราะห์หาข้อบกพร่อง เพื่อ กำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่ มุ่งสู่อนาคต	- การศึกษาดูงาน						
7.	สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคต และกำหนดทิศทางของ สถานศึกษา	- การศึกษาดูงาน						
8.	รู้จักมองความแตกต่างระหว่าง ความสำเร็จ และความล้มเหลวได้ อย่างชัดเจน	- การสนทนา วงกลม						
9.	สนองความต้องการของผู้ปกครอง และนักเรียนได้ดีกว่าสถานศึกษา อื่น ๆ และมีการพัฒนาเพิ่มบริการ เสริมจากปกติอยู่เสมอ	- การสนทนา วงกลม						
10.	สามารถประสานปัจจัยต่าง ๆ โดย ใช้หลักการของการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)	- กรณีศึกษา						
11.	พัฒนากระบวนการของ สถานศึกษาให้ไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ และมีการจัดการความรู้ที่ดี	- การศึกษาดูงาน						

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
12.	มีความสามารถในการจัดการให้ เกิดการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์	- การศึกษาดูงาน						
	องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิด เชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)							
1.	มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถ เชื่อมโยงหน่วยย่อย ๆ ที่มี ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกัน กับเรื่องหลักได้	- การระดม ความคิด						
2.	มีความคิดแบบองค์รวม คือ ผสมผสานการคิดเชิงมโนทัศน์ และการคิดเชิงบูรณาการ	- การศึกษาดูงาน						
3.	มีความเข้าใจหลักการพัฒนา สถานศึกษาแบบยั่งยืน	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ						
4.	คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลกใหม่ และ สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา	- การศึกษาดูงาน						
5.	มีความคิดในเชิงรุก และสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิด ความคิดริเริ่มในการทำงานและ แก้ปัญหา	- การระดม ความคิด						
6.	มีความคิดในทางบวก (Positive Thinking) สร้างสัมพันธภาพที่ดี กับผู้อื่นอยู่เสมอ	- การแสดง บทบาทสมมติ						

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
7.	มีความคิดสร้างสรรค์ผลิตและ บริการในแนวดิ่ง (Vertical) และ แนวนอน (Horizontal) โดยกำหนด เป้าหมายการเพิ่มผลผลิต หรือการ ให้บริการของสถานศึกษาสูงขึ้น	- การศึกษาดูงาน						
8.	มีความสามารถเทียบเคียงผลผลิต กับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ และนำมา พัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น	- การศึกษาดูงาน						
9.	มีความสามารถในการวิจัยและ พัฒนาผลผลิตหรือบริการเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ	- กรณีศึกษา						
10.	สามารถคิดเชิงกระบวนการเพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพต่อสถานศึกษา	- การระดม ความคิด						
11.	มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การ บริหารที่ทันสมัยและมีคุณภาพ	- การศึกษาดูงาน						
12.	ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายของสถานศึกษา	- การศึกษาดูงาน						
13.	คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้บริการ ในสถานศึกษาเพื่อลดระยะเวลา และลดต้นทุน	- การสัมมนา						
14.	มีการวางแผนเชิงนโยบายร่วมกับ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ บริการใกล้เคียงหรือสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	- การระดม ความคิด						
15.	มีการเข้าถึงผู้ปกครองและนักเรียน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อแสดง	- การแลกเปลี่ยน เรียนรู้						

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
	แนวคิดใหม่และขยายเขตพื้นที่ บริการเพิ่มขึ้น							
	องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ (Creating a vision)							
1.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของสถานศึกษา ที่ นำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน	- การฝึกทำ SWOT Analysis						
2.	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์	- การศึกษาดูงาน						
3.	กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ สังคม สถานการณ์ปัจจุบันและ เป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ						
4.	มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติ ตามลำดับขั้นตอน	- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ						
5.	มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ ของวิสัยทัศน์	- กลุ่มทำงาน						
6.	ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม วิเคราะห์และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา	- กลุ่มทำงาน						
7.	มีการกำกับติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์	- กลุ่มทำงาน						
8.	มีการประชุมเพื่อนำวิสัยทัศน์สู่การ ปฏิบัติ	- การแสดง บทบาทสมมติ						

ข้อ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
			5	4	3	2	1	
9.	มุ่งให้ผลผลิตต่าง ๆ เกิดขึ้นตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เพื่อผ่าน เกณฑ์การประเมินภายนอก	- การศึกษาดูงาน						
10.	มีการนำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ ประจำปี	- การศึกษาดูงาน						
11.	เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วย วิธีการทำงานเป็นทีม และ วิสัยทัศน์ต้องมีจุดเด่นเป็น เอกลักษณ์ของสถานศึกษา	- การสอนงาน						
12.	กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนา ที่ยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อคืนกำไรสู่ สังคม	- กรณีศึกษา						
13.	กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรง บันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล	- กรณีศึกษา						
14.	กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้การศึกษา เกิดสันติภาพแก่ชาวโลก สังคม และชุมชน	- การระดม ความคิด						

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาที่กำหนดไว้ข้างต้นในองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาที่กำหนดไว้ข้างต้นในองค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์ได้ ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาที่กำหนดไว้ข้างต้นในองค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไร

4. ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาที่กำหนดไว้ข้างต้นในองค์ประกอบ
ที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิบัติ ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาที่กำหนดไว้ข้างต้นในองค์ประกอบ
ที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

นางสาววารุณี จิรัญเวชย์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1

คำชี้แจง ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ตามหัวข้อ ดังนี้ (ตามที่ท่านเห็นว่าควรมีการพัฒนา)

วัตถุประสงค์

ผู้วิจัยต้องการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของดูบริน (DuBrin, 1998, p. 355) ที่กำหนดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High - Level Cognitive Activity)
2. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy)
3. มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (Anticipating and Creating a Future)
4. การมีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking)
5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยจึงอยากทราบความคิดเห็น หรือแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น ให้มีความชัดเจน และมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในบริบทสังคมไทย พร้อมทั้งให้ท่านกำหนดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามวิธีการ 1-24 วิธีการ ที่ผู้วิจัยกำหนดมาให้นี้เพียงวิธีการเดียว หรือช่วยเสนอแนะวิธีการอื่นๆ นอกเหนือจากที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมดังนี้ คือ

- (1) การสัมมนา (Seminar)
- (2) การประชุมวิชาการ (Conference)
- (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- (4) การระดมความคิด (Brainstorming)
- (5) การศึกษาดูงาน (Field Trip/ Field Study)
- (6) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
- (7) การบรรยายเป็นคณะ (Symposium)
- (8) การฝึกงาน (Internship)
- (9) การสอนงาน (Convention)
- (10) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
- (11) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
- (12) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
- (13) การให้บทเรียนแบบ โปรแกรม (Programmed Instruction: PI)
- (14) เกมการบริหาร (Management Game/ Simulation)
- (15) กรณีศึกษา (Case Study)
- (16) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Assisted Instruction)
- (17) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning)
- (18) การฝึกประสาทสัมผัส (laboratory Training/ Sensitivity Training-Group Dynamic)
- (19) กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity)
- (20) กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)
- (21) กลุ่มทำงาน (Working Group)
- (22) สันทนาการวงกลม (Faking Circle)
- (23) เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)
- (24) เกมการศึกษา (Education Games)

1. การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High - Level Cognitive Activity) ผู้บริหารมีกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติในการพัฒนาความคิดและความเข้าใจในระดับสูงอย่างไรบ้าง และท่านใช้วิธีการใดในการพัฒนาความคิด ความเข้าใจในระดับสูงอย่างไรบ้าง
2. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์อย่างไรบ้าง และท่านใช้วิธีการใดในการพัฒนาความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์อย่างไรบ้าง
3. มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ (Anticipating and Creating a Future) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้เป็นอย่างไรบ้าง และท่านใช้วิธีการใดในการพัฒนาความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้เป็นอย่างไรบ้าง
4. การมีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) ในการบริหารงานของสถานศึกษานั้นลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการมีความคิดเชิงปฏิวัติเป็นอย่างไรบ้าง และท่านใช้วิธีการใดในการพัฒนาการมีความคิดเชิงปฏิวัติเป็นอย่างไรบ้าง
5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ในการบริหารงานของสถานศึกษานั้นลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นอย่างไรบ้าง และท่านใช้วิธีการใดในการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นอย่างไรบ้าง

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

นางสาววรุณี จิรัญเวช

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางสาววารุณี จิรัญเวชย์
วัน เดือน ปีเกิด	19 มิถุนายน 2528
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 443/3 ซอยถนนมั่งคุด ถนนราชดำเนิน ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80000
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ธุรการ โรงเรียนศรีราษฎร์พัฒนา ตำบลหินตก อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช 80350
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2546	ม. 6 โรงเรียนเบญจมราชูทิศ อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2551	บช.บ (ระบบสารสนเทศทางคอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2554	ค.ม. (การบริหารนวัตกรรมการพัฒนา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช