



รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์

GRAD VRU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2558



CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF THE FACTORS AFFECTING TRAIT  
STRATEGIC LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS UNDER PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE

JIRAT CHATBENJANAN

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2015

ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ชื่อนักศึกษา จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์  
รหัสประจำตัว 54B74650102  
ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน)

..... กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(อาจารย์ ดร.วัฒนธรรม ระยับศรี)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(อาจารย์ ดร.เนติ เกลยวาเรศ)

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิภัส ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 26 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชื่อนักศึกษา	จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์
รหัสประจำตัว	54B74650102
ปริญญา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
สถานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสาร และการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 302 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จากประชากรจำนวน 1,364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารเพื่อยกร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูล เชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 600 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จากจำนวนประชากร 1,364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างและธำรงรักษาทีม การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติ ผลการตรวจสอบความตรง

เชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่ามีความตรงเชิงโครงสร้าง (Chi-Square = 3.87, df = 3, P-value = 0.28, RMSEA = 0.02, GFI = 1.00, AGFI = 0.99)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือปัจจัยลักษณะบุคคลและ ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 537.59, df = 293, P-value = 0.08, RMSEA = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.91) ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่งผลทางตรงต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.93 ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยลักษณะบุคคล ในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.73



Thesis Title	Causal Relationship Model of the Factors Affecting Trait Strategic Leadership of Administrators under Primary Educational Service Area Office
Student	Jirat Chatbenjanan
Student ID	54B74650102
Degree	Doctor of Education
Field of Study	Educational Administration
Thesis Advisor	Dr.Chanchai Wongsirasawat
Thesis Co-Advisor	Dr.Phadungchai Pupat

### **ABSTRACT**

The aims of this research were to 1) study the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office, 2) study the factors affecting the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office and 3) develop a causal relationship model of factors affecting the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office. The research consisted of 3 steps as follows: Step 1 study documents about concepts, theories and research related to the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office by analyzing the documents and verifying the construct validity of the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office. The sample consisted of 302 directors and deputy directors of Primary Educational Service Area Office selected by Stratified Random Sampling from a population of 1,364. The instrument used in this study was a 5-rating scale questionnaire with a reliability of 0.93, analyzed by confirmatory factor analysis. Step 2, study the documents, theories and research related to factors affecting the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office by analyzing documents to form a causal model of factors affecting the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area. The suitability and the possibility were checked by 11 specialists using focus groups. The data were analyzed by content analysis. Step 3, validate the consistency of the model with empirical data. The samples consisted of 600 directors and deputy directors of Primary Educational Service Area Office selected by Stratified Random Sampling. The instrument used in this study was a 5-rating questionnaire with a reliability of 0.97. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation and causal relationships of Factors Affecting Trait Strategic

Leadership of Administrators under Primary Educational Service Area Office using computer statistics programs.

The research results were as follows:

1. The trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office consisted of five components: determining strategic direction, aim of achievement, creating and maintaining teams, motivation and personal development and performance evaluation. The results of the structural confirmatory factor analysis of the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office was consistent. (Chi-Square = 3.87, df = 3, P-value = 0.28, RMSEA = 0.02, GFI = 1.00, AGFI = 0.99).

2. There were 2 factors affecting the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office: individual character and the environment of the Primary Education Service Area Office.

3. The synthesized causal relationship model of factors affecting the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office was consistent with the empirical data. (Chi-Square = 537.59, df = 293, P-value = 0.08, RMSEA = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.91) The factors of the environment of the Primary Educational Service Area Office directly affected the trait strategic leadership of administrators under Primary Educational Service Area Office at a high level with a standard Influence coefficient of 0.93. The factor of the environment of the Primary Educational Service Area Office indirectly affected at a high level to the individual character with a standard influence coefficient of 0.73.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากท่าน อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า ถ่ายทอดความรู้ เสียสละเวลาให้คำปรึกษา ให้ข้อชี้แนะ ในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และให้ความช่วยเหลือ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอยิตถोधานเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์แก่ผู้อื่น และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ข้อชี้แนะ รวมถึงเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย ผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้อำนวยความสะดวกในการสอบวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดร.ปัญญา แก้วกียูร อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ อาจารย์ ดร.สุพจน์ เกิดสุวรรณ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่า ให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ร่วมเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และสนทนากลุ่ม และเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่อำนวยความสะดวกในการจัดสถานที่จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณนายอดุลย์ ศรีคล้าย นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นชำนาญการ จังหวัดชัยนาท และนางสาวนงลักษณ์ สีนวลจันทร์ นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นชำนาญการ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่กรุณาสละเวลาช่วยค้นคว้าเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณบุพการีผู้สร้าง และให้ทุกสิ่งทุกอย่างแก่ผู้วิจัย จนกระทั่งมาเป็นผู้วิจัยในทุกวันนี้ ขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวที่เป็นกำลังใจ

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูบูชาแต่บิดามารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้ที่มีอุปการะทุกท่าน

จิรัฎฐ์ ฉัตรเบญจนันท์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อไทย.....	ก
บทคัดย่ออังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	9
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	10
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	11
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	17
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 การจัดการศึกษาของไทย.....	18
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	46
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	72
2.4 คุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	78
2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	111
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	139
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	146
3.1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา.....	146
3.2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา.....	150
3.3 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	152
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	158
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ.....	158
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	190
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	193
5.2 การอภิปรายผล.....	194

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	209
บรรณานุกรม.....	210
ภาคผนวก.....	218
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	219
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม (Focus Group).....	222
ภาคผนวก ค รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง	249
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ.....	256
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	270
ประวัติผู้วิจัย.....	296



GRAD VRU

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 108
2.2	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 109
2.3	การวิเคราะห์ปัจจัยลักษณะบุคคลด้านคุณลักษณะผู้นำ..... 118
2.4	ผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ ในแต่ละบทบาททั้ง 6 บทบาท..... 125
2.5	สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยลักษณะบุคคลด้านพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำ..... 132
2.6	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์..... 134
2.7	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 135
2.8	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์..... 137
3.1	จำนวนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และจำนวนผู้บริหาร จำแนกตามภาค..... 147
3.2	จำนวนผู้บริหารและจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นตอนที่ 1 จำแนกตามภาค..... 148
3.3	จำนวนผู้บริหารและจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นตอนที่ 3 จำแนกตามภาค..... 153
3.4	สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย..... 157
4.1	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา..... 160
4.2	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา..... 161
4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลของตัวแปรจำแนกตามเหมาะสม และความเป็นไปได้..... 164
4.4	ผลการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์จากเอกสาร ผลการจัดสนทนากลุ่มและสรุปผล การวิเคราะห์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล..... 165
4.5	ผลการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์จากเอกสาร ผลการจัดสนทนากลุ่มและสรุปผล การวิเคราะห์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา..... 168
4.6	จำนวนร้อยละของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำแนกตาม ข้อมูลทั่วไป..... 171
4.7	คะแนนเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา..... 173
4.8	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปรผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา..... 174

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9	176
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะบุคคล	
4.10	179
ค่าเมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตปัจจัยลักษณะบุคคลผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	
4.11	180
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการจัดสภาพ แวดล้อม.....	
4.12	182
ค่าเมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตปัจจัยการจัดสภาพแวดล้อมของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	
4.13	183
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิง สาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	
4.14	186
ค่าเมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	
4.15	187
ผลการวิเคราะห์ลักษณะอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
1.2	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	9
2.1	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	79
2.2	รูปแบบปัญญาส่วนบุคคล.....	85
2.3	รูปแบบปัจจัยด้านบริบท.....	87
2.4	วงจรการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์.....	89
2.5	ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องด้วย.....	113
4.1	รูปแบบโครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบของปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	161
4.2	รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร.....	163
4.3	รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะบุคคล.....	167
4.4	รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	169
4.5	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	170
4.6	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยลักษณะบุคคลผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	178
4.7	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยสภาพแวดล้อมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา.....	181
4.8	การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	185
4.9	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	189



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว แต่ละประเทศมีการแข่งขันกันสูง และนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ในแต่ละประเทศจะต้องปรับตัว รับต่อการเปลี่ยนแปลง ประเทศไทยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ ในสถานะเช่นนี้สังคมไทยจึงต้องมีการปรับตัวรับต่อการเปลี่ยนแปลงและต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีความสุข การที่ประเทศไทยจะสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ มีความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีความสามารถในการปรับตัวและการคิดแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550) การศึกษาของคนในชาติเป็นรากฐานที่สำคัญในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่มีคุณภาพ การจัดการศึกษาของประเทศไทยภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติฉบับนี้มีเจตนารมณ์ที่ต้องการเน้นย้ำว่า (มาตรา 6) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยกำหนดรายละเอียดการจדרะบบการศึกษาไว้ในมาตรา 9 กำหนดการจדרะบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา โดยให้ยึดหลัก ดังนี้ 1) ความมีเอกภาพ ด้านนโยบาย และ มีความหลากหลาย ในการปฏิบัติ 2) มีการกระจายอำนาจ ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และ จักระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทุกระดับ และประเภท การศึกษา 4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ ครู คณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง 5) ระดมทรัพยากรจาก แหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา และ 6) เน้นการมีส่วนร่วม ของ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันสังคม เมื่อพิจารณาจะเห็นว่า เป้าหมายการศึกษาของไทย คือ การสร้างคนไทยให้มีคุณภาพทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา โดยให้มีความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรม ให้มีความสำคัญกับการวางรากฐานการศึกษาตั้งแต่ขั้นพื้นฐาน และระดับที่สูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน สามารถให้คนไทยดำรงชีวิตอยู่ได้ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน ให้รู้จักคิด รู้จักทำ และรู้จักการปรับใช้ในชีวิตประจำวันให้เป็นประโยชน์ หรือ อาจเรียกว่า “การใช้ชีวิตเป็น” และต้องการสร้างสังคมไทยให้มีคุณธรรม กล่าวคือ “ให้มีคุณงามความดี ในตัวเองและต่อผู้อื่น” เพื่อให้สังคมไทยอยู่กันอย่างมีความสุข (แผนพัฒนาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 -2559) การวางรากฐานของการศึกษาให้มีคุณภาพดังกล่าวจำเป็นต้องเริ่มต้นและให้ความสำคัญต่อการศึกษาประถมศึกษาหรือการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้เป็นการศึกษาภาคบังคับ มีจำนวน 9 ปี โดยให้เด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ด เข้าเรียนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก เว้นแต่สอบได้ชั้นปีที่เก้า

ของการศึกษาภาคบังคับ โดยกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารในส่วนกลางมีการกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานระดับล่าง หรือระดับผู้ปฏิบัติมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยตนเอง โดยอยู่ในความรับผิดชอบและการกำกับจากส่วนกลาง เพื่อลดปัญหาการจัดการศึกษาที่เป็นไปในลักษณะการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร ขาดระบบการกำกับตรวจสอบคุณภาพ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างต่อเนื่อง และขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้มีหลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา ให้ระบบการจัดการศึกษาสอดคล้องกับระบบบริหารราชการแผ่นดินที่ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและประชาชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งราชอาณาจักรไทย (Office of the Basic Education Commission of Thailand) เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดส่วนกลางมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีการกระจายอำนาจสู่การบริหารและการจัดการศึกษาระดับองค์กรปฏิบัติ ในท้องถิ่นเป็นการบริหารและการดำเนินงานระดับปฏิบัติการในท้องถิ่น ที่กำหนดให้การปฏิบัติเสร็จสิ้นที่สถานศึกษาให้มากที่สุด โดยยึดหลักความมีอิสระและคล่องตัวเป็นสำคัญ แต่ถ้าหากไม่สามารถเสร็จสิ้นที่สถานศึกษาได้ ให้สิ้นสุดที่เขตพื้นที่การศึกษา โดยต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ตราขึ้นเพื่อมุ่งที่จะปฏิรูประบบการบริหารจัดการการศึกษาของไทย ยึดหลักความมีเอกภาพในด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้ประชาชนมีส่วนร่วม จึงกำหนดให้มีการบริหารจัดการศึกษาในลักษณะของ “เขตพื้นที่การศึกษา” รวมทั้งกำหนดให้การศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญายึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก (มาตรา 37) (สรรรถ วรรณทร์, 2546) มีหน่วยงานส่วนกลางประจำภูมิภาคต่างทั่วประเทศ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต รวมทั้งสิ้น 225 เขต จะเห็นว่ารัฐได้ให้ความสำคัญในการศึกษาในระดับนี้ เพราะเป็นพื้นฐานในการศึกษาเรียนรู้ที่จะก้าวศึกษาต่อไปในระดับที่สูงขึ้น หากการศึกษาในระดับนี้ไม่ได้มาตรฐานย่อมส่งผลกระทบต่อการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และผลสุดท้ายทรัพยากรมนุษย์ของประเทศก็จะด้อยคุณภาพ ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันสูง แต่ผลของการดำเนินการที่ผ่านมา มีผลการวิจัยเชิงประจักษ์และเสียงวิพากษ์จากสังคมทั่วไปว่ายังไม่สามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตามความคาดหวัง โดยเฉพาะด้านคุณภาพของผู้เรียน (มัย สุขเอี่ยม, 2551) ปัจจุบันหลายฝ่ายมองเห็นตรงกันว่า “คุณภาพการศึกษาไทยตกต่ำ” ข้อมูลการประชุม World Economic Forum (WEF) -The Global Competitiveness Report 2012-2013 ซึ่งเป็นการประชุม “เวทีเศรษฐกิจโลก” ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี โดยในปีที่ผ่านมาพบว่าผลการจัดอันดับคุณภาพการศึกษาของไทยรั้งท้ายในกลุ่มประเทศอาเซียนซึ่งอยู่ในอันดับที่ 8 ตามหลังกัมพูชาและเวียดนาม ผลการ



ทดสอบ O-NET ผลการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ (NT) พบว่าเด็กไทยส่วนใหญ่ได้คะแนนวิชาต่างๆ ต่ำกว่าเกณฑ์ และที่สำคัญคือผลสอบ PISAพบว่าเด็กไทยส่วนใหญ่อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่องคือ มีตั้งแต่อ่านไม่ออกอ่านแล้วตีความไม่ได้วิเคราะห์ความหมายไม่ถูก

แต่อย่างไรก็ดีการปฏิรูปการศึกษามีผลทำให้การบริหารโรงเรียนเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งการบริหารในลักษณะนี้มีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง และหลักการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542) ผู้บริหารโรงเรียนนับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา และนับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญ คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษา มักแปรปรวนไปตามผู้บริหารเสมอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546)

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้มาตรฐาน นอกจากการมีหลักสูตรการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐาน มีสถานศึกษาที่พร้อม มีครูผู้สอนที่ดี มีทรัพยากรในการบริหารจัดการที่เพียงพอ การมีส่วนร่วมของชุมชน มีหน่วยงานที่กำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงานในการจัดการศึกษา ฯลฯ ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน คือการมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการ และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาประถมศึกษา (สพฐ) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ดังนี้ 1) รับผิดชอบในการปฏิบัติงานราชการที่เป็นอำนาจ และหน้าที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษามอบหมาย 2) เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้ง และการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา 3) พิจารณาเสนอความคิดเห็นความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 5) จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 6) จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 7) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ. 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และกฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ค.ศ. มอบหมาย และยังคงดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เป็นไปตาม มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อีกทั้งยังได้รับการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาในการจัดการศึกษาดังนั้น จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงนับว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด จากความเป็นมาที่กล่าวมาการที่

ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารในยุคปัจจุบัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้ (สเนห์ จูย์โต, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับ พรเมษฐ์ โมลี (2551) ได้ทำศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จพบว่าปัจจัยที่สำคัญ คือ คุณลักษณะของผู้บริหาร องค์ประกอบด้านสถานการณ์ พฤติกรรมความเป็นผู้นำและบทบาทผู้นำของผู้บริหาร

ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากผู้นำองค์การไม่มีการปรับตัว ก็ยากที่จะบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้นำองค์การจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งปรับความคิด การกระทำและวิธีการในการทำงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ รวมถึงการทำให้บุคลากรในองค์การและบุคคลภายนอกมีเจตคติที่ดีกับองค์การและผู้นำด้วย (รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550) คุณลักษณะภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง และประสบความสำเร็จรูปแบบหนึ่งคือคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นในทุกองค์การ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีกระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้ ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์การและสภาพแวดล้อมไว้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549) จากการศึกษาของ สุวิทย์ ศรีภักดิ์ (2553) พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางอ้อม และโดยรวมเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาประถมศึกษา กมล โสวาปี (2557) พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อบริหารองค์การที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีผู้เสนอไว้ ดังนี้ Adair, John Eric (2010) กำหนดคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร Dess & Miller, 1993) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การออกแบบขององค์การ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ DuBrin (1998) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีคิดเชิงปฏิบัติ เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) Nahavandi (2000) ได้จัดประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยแบ่งตามคุณลักษณะของผู้นำ ที่แตกต่างกันออกไปเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูง 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสภาพเดิม 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ Davies & Davies (2005) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของความคิดรวบยอดด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยสติปัญญา 3 ประการ ดังนี้ 1) ปัญญาด้านบุคคล หมายถึง ความเฉลียวฉลาดของผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นได้รับรู้ ยอมรับ เข้าใจว่าจะทำอะไร พร้อมทั้งจูงใจบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้

เกิดความเต็มใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปัจจัยสำคัญของปัญญาด้านบุคคลจะประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วม (2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4) การใช้แรงจูงใจ (5) ความสามารถและ (6) สมรรถนะของผู้นำ 2) ปัญญาด้านบริบท หมายถึง ความเฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างขององค์การและ 3) ปัญญาด้านกระบวนการ กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะบรรลุเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้นำมีปัญญาด้านกระบวนการและความสามารถในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงาน Robbins & Coulter (2003) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ชั้น ประกอบด้วย 1) การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment) 3) กำหนดโอกาสและอุปสรรค 4) การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ 5) กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน 6) กำหนดกลยุทธ์ 7) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 8) การประเมินผลงาน ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ในด้านๆ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน 2) การเป็นผู้มีทัศนวิสัย ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวเพื่อนำมาวิเคราะห์ในการทำงาน 3) เป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์การ และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่างๆ ออกมา 4) เป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างระบบงาน 5) เป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ 6) เป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่ายเป็น ผู้ประเมินผลงาน และเป็นผู้รู้จักใช้คน 7) การเป็นผู้ชักจูงใจคนเป็น 8) เป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ 9) เป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) ทศพรศิริสัมพันธ์ (2548) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2548) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวถึงภาวะผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้สอดคล้องกันว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2545) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ประกอบไปด้วย ลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ 1) สร้างศรัทธา 2) พบบอกทิศทาง 3) พิชิตโอกาส 4) มาตรฐานควบคุม 5) สร้างขุมกำลัง 6) ปลุกฝังให้ใฝ่ดี 7) มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ว่า เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่วางแผนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่วางแผนการดำเนิน (implementation) สมยศ นาวิกาน (2550) ได้เสนอแนวคิดว่าความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) 2) การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน (Exploiting Core Competencies) 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยั่งยืน (Sustaining an Organization Ccontrols) 5) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Developing Human Capital) 6) การมุ่งจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Emphasizing Ethic and Social Responsibility) กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) เซวงค์ศักดิ์ พุกษเทเวศ (2553) เห็นพ้องต้องกันว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถวิเคราะห์จำแนกออกเป็น

องค์ประกอบหลักได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และสรุปเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Certo & Peter (1991) จินตนา บุญบงการ และคนอื่นๆ (2548) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) สุเมธ แสงนาทร (2547) เห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยลักษณะบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร พฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหาร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร บุคลากร สถานภาพการเงิน การสื่อสาร เทคโนโลยี ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ระบบเครือข่าย ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

กล่าวสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้ตามมาตรฐาน และเป็นรากฐานให้กับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นได้นั้นย่อมขึ้นกับบทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำคัญจากที่กล่าวมาจะเห็นว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นทั้งผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจกำหนดนโยบายในการบริหาร นำนโยบายจากกระทรวงศึกษา มาสู่ภาคปฏิบัติให้กับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจให้คุณให้โทษ ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงมีอิทธิพลต่อการบริหารและจัดการศึกษาของไทยเป็นอย่างมาก ความสำเร็จของการบริหารการศึกษาภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สู่ความเป็นเลิศ การศึกษาขั้นพื้นฐานมีเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 225 เขต (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553) และแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจะมีสถานศึกษาอยู่หลายแห่ง แต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในบริบทที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น การมีผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ของประเทศมีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถที่จะคิดแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ต่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีความสุข

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้เกิดการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถสนับสนุนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการนำมาประยุกต์ใช้กับคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารทางการศึกษา และสามารถพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารทางการศึกษา

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.2.3 เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

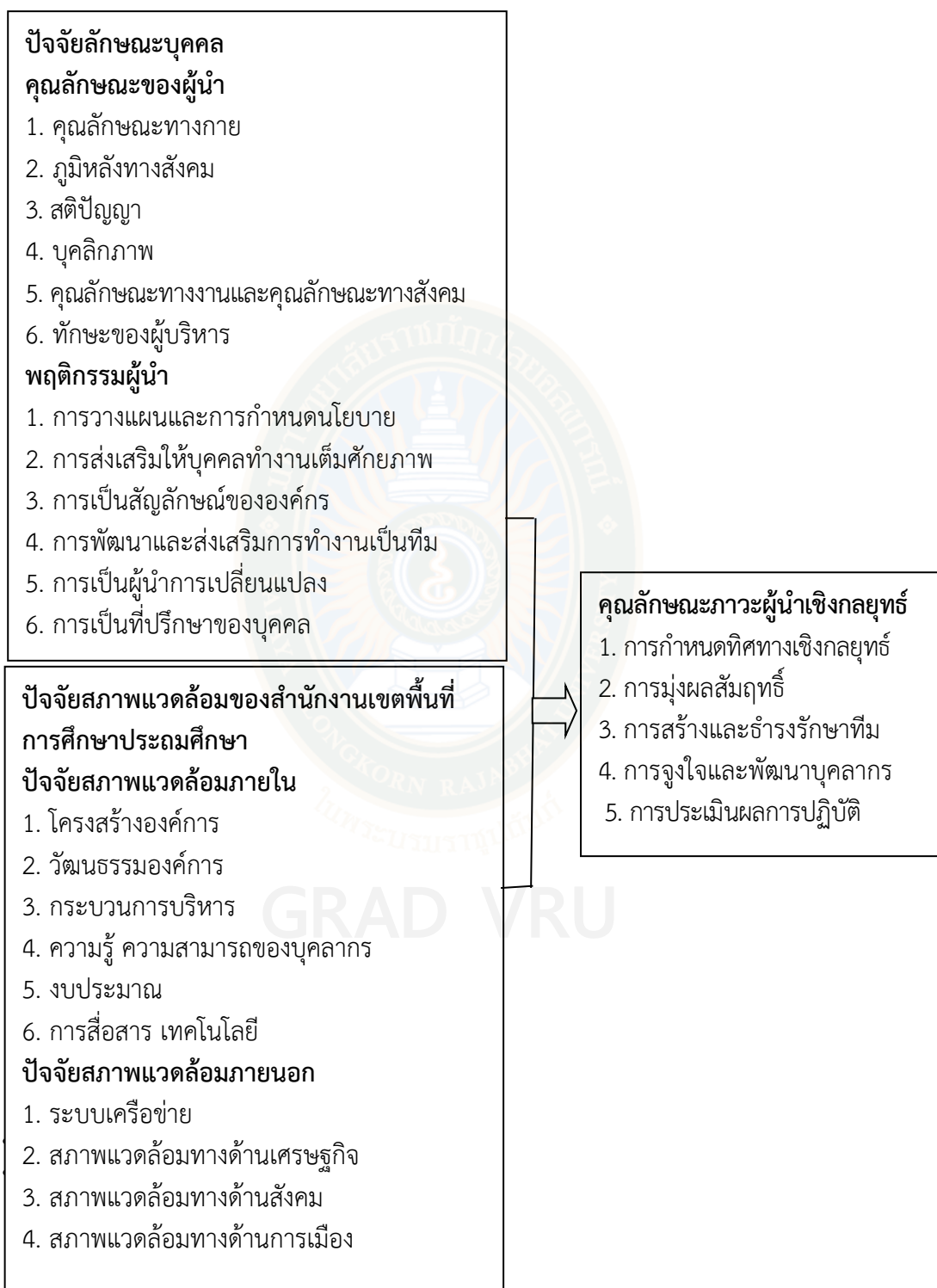
## 1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

1.3.1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การทั่วไป ของ Dress & Mill (1993) DuBrin (1998) Adair John Eric (2010) Nahavan (2000) Robb Zin & Coulter (2005) Davies & Davies (2006) Kaplan & Norton (1996) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) ทิพาชาติ เมฆสุวรรณ (2545) ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ศิริวรรณ เสรีรักษ์ และคนอื่นๆ (2548) กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) เนตร์พัฒนา ยาวีราศ (2550) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) สมยศ นาวิการ (2551) และเชวงศักดิ์ พฤกษ์เทเวศ (2553) เป็นกรอบแนวคิด ทฤษฎี เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ตารางเมทริกซ์ สรุปเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติ

1.3.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ จินตนา บุญบงการ และคนอื่นๆ (2548) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) สุเมธ แสงนาทร (2547) และ Certo & Peter (1991) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยลักษณะบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม ทักษะของผู้บริหาร การวางแผนและการกำหนดนโยบาย การส่งเสริมให้บุคคลทำงานเต็มศักยภาพ การเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นที่ปรึกษาของบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร งบประมาณ การสื่อสาร เทคโนโลยี ระบบเครือข่าย สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

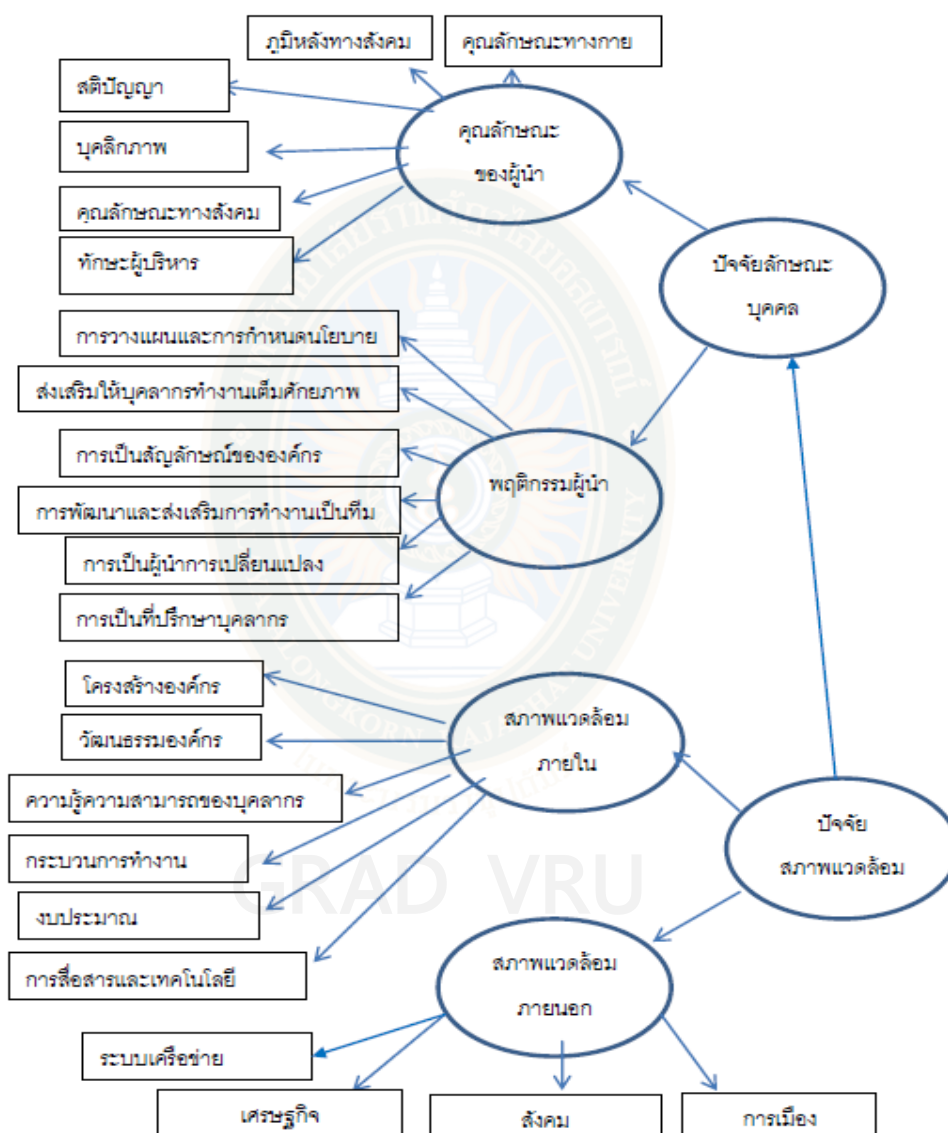
## สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 1.2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1.5.1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มี 2 ชั้นตอนย่อย มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

### 1) การวิเคราะห์เอกสาร

1.1) แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.2) ตัวแปรที่ศึกษา คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

### 2.1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 185 เขต จำนวน 1,364 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 185 คน และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 1,179 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 302 คน โดยกำหนดขนาดตามตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ทำการสุ่มแบบชั้นตอน (Stratified Random Sampling) คำนวณสัดส่วนจำแนกตามภาคจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 42 เขต เก็บข้อมูลจากผู้บริหารของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้งหมด

2.2) ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.5.2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### 1) การวิเคราะห์เอกสาร

1.1) แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.2) ตัวแปรที่ศึกษา คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### 2) การสนทนากลุ่ม

2.1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์การบริหารเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 11 คน

2.2) ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



1.5.3 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 185 เขต จำนวน 1,364 คน

กลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 3 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตจำนวน 27 ตัวแปร รวมจำนวนตัวแปร 30 ตัวแปร จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 600 คน ทำการสุ่มแบบชั้นตอนตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) จำแนกตามภาค ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 75 เขต

## 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง มโนทัศน์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มาจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา และการตรวจสอบความสอดคล้องทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

1.6.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง หน่วยงานในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคในประเทศจำนวน 185 เขตพื้นที่การศึกษา

1.6.3 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตและรองผู้อำนวยการเขตของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.6.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีกระบวนการในการ กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และอนาคตขององค์กรให้ชัดเจนตลอดจนสื่อสารแผนงาน วิธีการ กลยุทธ์ในการก้าวสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้นำยังมีหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานทุกคน

1.6.5 คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาซึ่งหมายถึง ผู้อำนวยการเขตและรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ทำให้การบริหารจัดการการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่รับผิดชอบเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.6 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งได้จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผล การปฏิบัติ

1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของหน่วยงานที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีจุดเด่น เป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันและเป้าหมาย กลยุทธ์ของภาครัฐ มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้ที่มีส่วนได้เสียของหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนด มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตาม ลำดับขั้นตอน

2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร การกำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน การกำหนดแผนงานโดยใช้ข้อมูล สารสนเทศและข้อมูลจากชุมชนเป็นฐาน สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร มีความแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน การบริหารงานที่เน้นความเป็นระบบ มีการทบทวน และปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผล การปฏิบัติงาน การแก้ไขข้อบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

3) การสร้างและธำรงรักษาทีม หมายถึง เชื้อการคิดอย่างมีเหตุผลและร่วมกัน ทำงานเป็นหมู่คณะ กระตุ้นให้แต่ละคนในทีมมีอุดมการณ์เดียวกันและมีจิตสาธารณะ ให้เกียรติ ยกย่องความเป็นทีมงาน สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สร้าง ทีมงาน ตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของทีม สื่อสารกันภายในองค์กรอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหา ร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด มีการจัดการระบบบริหาร สถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานร่วมกัน

4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรพัฒนาความสามารถ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญ ให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน การจัดหาสภาพแวดล้อมให้เกิดการกระตุ้น การจูงใจ มีการวางแผนอนาคตสำหรับบุคลากรทุกระดับ การยกย่องสรรเสริญ การประเมินผลอย่าง ยุติธรรม การพัฒนาบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

5) การประเมินผลการปฏิบัติ หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม และคล่องตัวซึ่งเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แผนงาน/โครงการต่างๆ มีการดำเนินงาน โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าและประหยัด การจัดสรรงบประมาณมีความ เหมาะสม การเบิกจ่ายงบประมาณมีความสะดวก รวดเร็ว ตามกำหนดเวลา บุคลากรมีความรู้ในการ

ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา มีผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำผลการประเมินมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาฯ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.6.6 ปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลความสำเร็จหรือความล้มเหลว ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยลักษณะบุคคล 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.6.7 ปัจจัยลักษณะบุคคล หมายถึง ปัจจัยลักษณะบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้บริหาร และพฤติกรรมผู้นำ

1) คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง สิ่งแสดงทางบุคลิกภาพ ท่าที อุบิสัย ความประพฤติความรู้ ความสามารถ โดยการปฏิบัติหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ โดยแบ่งเป็น 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม และทักษะของผู้บริหาร

2) คุณลักษณะทางกาย หมายถึง มีดัชนีมวลกายที่เหมาะสม รูปร่างสมส่วน มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีวุฒิภาวะและมีความภูมิฐาน

3) ภูมิหลังทางสังคม หมายถึง มีวุฒิทางการวิเคราะห์ไม่น้อยกว่าระดับปริญญาตรี จบการศึกษาทางด้านการบริหาร มีประสบการณ์ด้านการสอนมาก่อน มีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำองค์กร

4) สติปัญญา หมายถึง มีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในงาน สามารถด้านการตีความ ความหมาย อย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างทันที่และเหมาะสม ฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและไหวพริบดี

5) บุคลิกภาพ หมายถึงการยอมรับฟังเหตุผลของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง มีพยายามทำงานจนเต็มความสามารถ ความคล่องแคล่วในการพูดหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้

6) คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม หมายถึง มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอ รู้จักจังหวะและกาลเทศะ ความสามารถเป็นที่ยอมรับของชุมชน มีความซื่อสัตย์ ผู้เกี่ยวข้องไว้วางใจและเป็นแบบอย่างที่ดี

7) ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง สามารถวางแผน จัดทำแผน และดำเนินการตามที่กำหนดไว้ได้ สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกได้ มีการจัดทำงบประมาณขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในองค์กร สามารถพูดคุยติดต่อประสานงานเชิงวิชาการกับองค์กรภายนอก สามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกภายในองค์กรอย่างชัดเจน อดทนและอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมอ มองภาพขอการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน และมีมุมมองกว้างไกลในการพัฒนาองค์กร

8) พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติหรือการกระทำของผู้นำตามบทบาทผู้นำที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย 1) การวางแผน กำหนดนโยบาย 2) การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ 3) การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร 4) การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 5) การ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6) การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร

9) การวางแผน กำหนดนโยบาย หมายถึง ศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหาอุปสรรคและความต้องการจากแหล่งต่างๆในองค์กร การด้วยวิธีการหลายๆ วิธีเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/โครงการในการบริหารองค์การ นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบายเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน ศึกษาแนวโน้มและความต้องการทางด้านการศึกษาในอนาคตเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลางมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การไว้ชัดเจน มีการวิเคราะห์งานวางแผน ดำเนินการและส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน และ ดำเนินการให้มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน

10) การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ หมายถึง กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง แจ้งให้บุคลากรทราบถึงความมุ่งหวังในการดำเนินงานขององค์การ ให้เสรีภาพแก่บุคลากรทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ วางระบบในการจัดหา การอำนวยความสะดวกในการใช้และการเก็บรักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานจัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ อำนาจการให้บุคลากรในองค์การได้จัดทำแผนงาน/โครงการให้ครอบคลุมภาระงานของตนเอง และมีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ มอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรในองค์การโดยยึดความรู้ความสามารถและความเหมาะสม การบริหารภายในองค์การยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง และ ส่งเสริมให้มีระบบอำนาจความสะดวกละเอียดเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรื่นรมย์และมีความสุข

11) การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร หมายถึง วางระบบการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ ดำเนินผลงาน และอื่นๆ ขององค์กรให้เป็นที่รับทราบทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การจัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์การให้มีความคล่องตัว ทัวถึงถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว ให้ความร่วมมือและประสานงานกับสถาบันทางสังคมต่างๆ ในชุมชนสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่างๆ โดยใช้เวลาที่เหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะ และ ประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปฏิบัติตนให้เป็นที่รู้จักขององค์การภายนอกเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์การ และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร

12) การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หมายถึง เอาใจใส่สวัสดิภาพของบุคลากร จัดให้มีระบบสวัสดิการและดำเนินการให้บริการ กระตุ้นและส่งเสริมแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงาน ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความสามัคคีของบุคลากรของบุคลากรภายในองค์กร สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์กร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นในทีมงานและตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดระบบนิเทศภายในและดำเนินการนิเทศเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร กำกับติดตาม นิเทศบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างมีระบบมีมาตรฐานในการตรวจสอบและการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จูงใจให้บุคลากรประเมินผลงานตนเองอย่างเป็นระบบโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน วางระบบการพิจารณาและเสนอความดีความชอบของบุคลากรในองค์กรอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ให้ความสนใจในสิ่งผิดปกติ ความผิดพลาด สิ่งที่เป็นข้อบกพร่อง และสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานพร้อมทั้งหาทางป้องกันแก้ไข ช่วยเหลือเกื้อกูลให้บุคลากรมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร

13) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกับบุคลากร บุคลากรและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร นำองค์กรในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลาง วางระบบการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ขององค์กรให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องครบถ้วนและพร้อมใช้ มอบหมายภาระหน้าที่ และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเป็นผู้นำ รับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นำความคิดเห็นของบุคลากรมาประกอบในการตัดสินใจ ศึกษาวิธีการปฏิบัติขององค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาและปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่โดยไม่ลังเลและแสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารองค์กร ไม่ปิดความรับผิดชอบ

14) การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร หมายถึง มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้พยายามทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจในขณะสนทนาด้วย หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น สามารถวิพากษ์วิจารณ์เชิงบวกเพื่อป้องกัน การเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ในโอกาสต่อไป ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย แสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ประสบปัญหาหรือความเดือดร้อนโอกาสและความเหมาะสม ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวแก่บุคลากรตามโอกาสอันสมควร และแสดงให้บุคลากรมั่นใจได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจ

1.6.8 ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยสภาพแวดล้อม 2 ด้าน คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึงสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ความรู้ความสามารถของบุคลากร 4) กระบวนการทำงาน 5) งบประมาณ 6) การสื่อสารและเทคโนโลยี

1.1) โครงสร้างองค์กร หมายถึงการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับขนาดและบริบทขององค์กร มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน

1.2) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีวัฒนธรรมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความรักและผูกพันกับองค์กร มีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

1.3) ความรู้ ความสามารถของบุคลากร หมายถึง บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีระบบการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร การประเมินผลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4) กระบวนการทำงาน หมายถึง มีกระบวนการทำงานที่ง่ายต่อการปฏิบัติงาน ไม่ซับซ้อน ระบุเป็นวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์คือเป้าหมายขององค์กร มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

1.5) งบประมาณ หมายถึง มีโครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรมีการกำหนดงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับดำเนินโครงการ มีการจัดสรรงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก

1.6) การสื่อสารและเทคโนโลยี หมายถึง มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงพอพร้อมใช้งาน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 1) ระบบเครือข่าย 2) สภาพเศรษฐกิจ 3) สภาพสังคม 4) สภาพการเมือง

2.1) ระบบเครือข่าย หมายถึง การสร้างเครือข่ายกับท้องถิ่น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หรือหน่วยงานเอกชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา การใช้ทรัพยากรร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน

2.2) สภาพเศรษฐกิจ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการจัดการเขตพื้นที่การศึกษาฯ

2.3) สภาพสังคม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้แก่ อัตราการรู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐาน การอพยพย้ายถิ่น ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของชุมชน ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.4) สภาพการเมือง หมายถึงอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การมีส่วนร่วมของผู้นำท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหา ที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 1.7.1 ประโยชน์เชิงนโยบาย

- 1) เป็นแนวทางสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาประถมศึกษาในใช้กำหนดนโยบายคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับเขตการศึกษาในอนาคต
- 2) เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานและโปรแกรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับเขต

### 1.7.2 ประโยชน์ด้านวิชาการ

- 1) สามารถสนับสนุนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการนำมาประยุกต์ใช้กับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารทางการศึกษา
- 2) สามารถพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารทางการศึกษา



GRAD VRU

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 2.1 การจัดการศึกษาของไทย

2.1.1 แนวทางการจัดการศึกษาของไทย

2.1.2 แนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.3 แนวทางการจัดการศึกษาประถมศึกษา

2.1.4 บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการเขตการศึกษาประถมศึกษา

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

2.2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

2.2.4 แหล่งที่มาของภาวะผู้นำ

2.2.5 รูปแบบภาวะผู้นำ

2.2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.2.7 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

#### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### 2.4 คุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.4.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.4.2 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### 2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.5.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.5.2 แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

#### 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 2.1 การจัดการศึกษาของไทย

##### 2.1.1 แนวทางการจัดการศึกษาของไทย

แนวทางการจัดการศึกษาของไทยจะใช้กฎหมายเป็นหลักในการดำเนินการ เพื่อพัฒนาคนไทยสังคมไทยให้มีคุณภาพ โดยให้ความสำคัญตั้งแต่รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นกรอบดำเนินการ เพื่อพัฒนาก้าวไปสู่เป้าหมายตามอุดมการณ์ และหลักการที่วางไว้ โดยผู้วิจัยขออธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้



### 1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 ได้บัญญัติถึงสิทธิของบุคคล ในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายโดยรวมถึงผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบากต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่นด้วย การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ มาตรา 80 (3) ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยจัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทยมีระเบียบวินัยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550)

2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวได้กำหนดบทบาทหน้าที่ถือเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ทั้งในเรื่องสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษาการบริหารและการจัดการศึกษามาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะในหมวดที่ 2 ว่าด้วยสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาที่กำหนดให้การศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาสำหรับบุคคล ซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาสต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษการศึกษาสำหรับคนพิการ ให้จัดตั้งแต่แรกเกิด หรือพบความพิการโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายและให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษ ต้องจัดด้วยรูปแบบที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545)

### 3) แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 - 2559)

เป็นแผนระยะยาวภายใต้บทบาทหน้าที่ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เน้นนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ยึดทางสายกลางบนพื้นฐาน ของความสมดุลพอดี รู้จักประมาณอย่างมีเหตุผลมีความรอบรู้เท่าทันโลก เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตเพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย โดยยึด “คน” เป็นศูนย์กลางการพัฒนา มีวัตถุประสงค์และแนวนโยบายดังนี้

3.1) พัฒนาคอนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา มีแนวนโยบาย ดังนี้ 1) พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ในทุกระดับและประเภทการศึกษา 2) ปลุกฝังและเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมมีจิตสำนึกและมีความภูมิใจในความเป็นไทย มีระเบียบวินัย มีจิตสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและรังเกียจการทุจริตต่อต้านการซื้อสิทธิ์ขายเสียง 3) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้ประชาชนทุกคนตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต ได้มีโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาและการเรียนรู้ โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสผู้พิการหรือทุพพลภาพ ยากจน อยู่ในท้องถิ่นห่างไกล ทุรกันดาร 4) ผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและเสริมสร้าง 5) ศักยภาพการแข่งขันและร่วมมือกับนานาชาติ 6) พัฒนามาตรฐานและระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งระบบประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก 7) ผลิตและพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน มีคุณธรรมและคุณภาพชีวิตที่ดี

3.2) สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้มีแนวนโยบายดังนี้ 1) ส่งเสริมการจัดการศึกษา อบรม และเรียนรู้ของสถาบันศาสนา และสถาบันทางสังคม ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย 2) ส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายภูมิปัญญา และการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม พลศึกษา กีฬา เป็นวิถีชีวิตอย่างมีคุณภาพและตลอดชีวิต ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้และสร้างกลไกการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.3) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคนและสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ มีแนวนโยบาย 1) พัฒนาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพ เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยเร่งรัดกระจาย อำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาไปสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม และทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการศึกษา และสนับสนุนส่งเสริมการศึกษา 4) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ และการลงทุนเพื่อการศึกษา ตลอดจนบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการศึกษา พัฒนาความเป็นสากลของการศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ขณะเดียวกันสามารถอยู่ร่วมกันกับพลโลกอย่างสันติมีการพึ่งพาอาศัยและเกื้อกูลกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

#### 2.1.2 แนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานหลักที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาของไทย โดยพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ได้จัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

- 1) ระเบียบบริหารราชการในส่วนกลาง
- 2) ระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา

3) ระเบียบบริหารราชการในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล

การแบ่งส่วนราชการในส่วนกลางกำหนดให้มี 1) สำนักงานรัฐมนตรี 2) สำนักงานปลัดกระทรวง 3) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 6) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ให้สิทธิของบุคคลในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย โดยรวมถึงผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับการสนับสนุน จากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกัน อีกทั้งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษาโดยให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ซึ่งสิทธิและหน้าที่นี้ได้ครอบคลุมถึงผู้พิการหรือทุพพลภาพ และยังกำหนดหน้าที่ของบิดา มารดา หรือผู้ปกครองจัดให้บุตรซึ่งอยู่ในความดูแลได้รับการศึกษาภาคบังคับจำนวนเก้าปี โดยให้เด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ด เข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก เว้นแต่สอบได้ชั้นปีที่เก้าของการศึกษาภาคบังคับหลักเกณฑ์และวิธีการนับอายุให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในปัจจุบันนี้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ลงนามประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้วจำนวน 175 เขต ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพ ครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในปัจจุบันได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตแล้ว การบริหารจัดการ ให้มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตาม

นโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจ และการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวให้ คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ด้วย ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้ มีรองผู้อำนวยการ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจาก ผู้อำนวยการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้ โดยรองผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นใน สำนักงาน มีอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วน ราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้มี 6 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

และกำหนดให้กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษายุบเลิกภายใน 3 ปี นับแต่ออกกฎกระทรวงดังกล่าว

เพื่อให้เป็นไปตามกฎกระทรวงที่กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 มาตรา 34 วรรคสอง และมาตรา 76 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการผู้ใช้อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแนะนำ เห็นชอบและประกาศไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ในประกาศนี้ “สำนักงานเขต” หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อ 2 ให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมี อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

(4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ การศึกษา

(5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

(6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุน การจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน ด้านการศึกษา

(11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

(12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย สำนักงานเขตอาจมีอำนาจหน้าที่ นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งก็ได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการชั้นพื้นฐาน อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 37 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น

2) ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

4) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังต่อไปนี้

1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดการและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

8) ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน ด้านการศึกษา

11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขต พื้นที่การศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย สำนักงานเขตอาจมีอำนาจ หน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งก็ได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน หน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) บริหารและจัดการการศึกษา

1.1) การบริหารจัดการและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่ได้รับ มอบหมาย

2) ดำเนินการ

2.1) ร่วมพิจารณาและจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2.2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

2.3) ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.4) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.5) ดำเนินแผนการรับนักเรียนและแผนการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อระหว่างสถานศึกษาที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ

2.6) กำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.7) พิจารณาเสนอการอนุญาต หรือเลิกการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถานประกอบการ (ตามข้อ 5 ข้อ 13 แห่งกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิของสถานประกอบการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศูนย์ การเรียนรู้ พ.ศ. 2547)

2.8) พิจารณาเสนออนุญาต เลิกการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.9) ปฏิบัติตามที่กฎหมายอื่นกำหนด

### 3) ประสาน

3.1) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และการพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.2) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

### 4) ประสานและส่งเสริม

4.1) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

4.2) ประสานและส่งเสริมการดำเนินการของอนุกรรมการและคณะทำงาน ด้านการศึกษา

### 5) ส่งเสริมและสนับสนุน

ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

- 5.1) ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุน
- 5.2) ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุน พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา
- 5.3) ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 5.4) ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6) กำกับ ดูแล และประเมินผล

กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

7) พัฒนางาน

พัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

ในกรณีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่าการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สอดคล้องหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์ และนโยบาย ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเสนอความเห็นดังกล่าวให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรับทราบ เพื่อพิจารณาสั่งการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติให้เป็นไปตามการนั้นและให้แบ่งส่วนราชการ สำนักงานเขต ดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน กลุ่มอำนวยการ

กลุ่มอำนวยการ มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจอำนาจหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บนพื้นฐานของความถูกต้อง และโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุน และให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้ 1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป 2) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 3) กลุ่มงานประสานงาน 4) กลุ่มงานบริหารการเงินและสินทรัพย์

กลุ่มบริหารงานบุคคล

กลุ่มบริหารงานบุคคล มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและ หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป มีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้ 1) งานธุรการ 2) กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 3) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ



5) กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร 6) กลุ่มงานวินัยและนิติการ 7) กลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษา

#### กลุ่มนโยบายและแผน

กลุ่มนโยบายและแผน มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Result Based Management: SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting: SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีข้อข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้ 1) งานธุรการ 2) กลุ่มงาน ข้อมูลสารสนเทศ 3) กลุ่มงานนโยบายและแผน 4) กลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ 5) กลุ่มงานติดตาม ประเมินผลและรายงาน 6) กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

#### กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับ หน่วยงาน ที่สร้างความเข้มแข็งการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากรในกลุ่มส่งเสริม ประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาประกอบไปด้วย ผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร จัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษา ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน เพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ รายงานผลทางการ บริหารจัดการ และมุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ มีข้อข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้ 1) งานการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหาและพัฒนานวัตกรรมการบริหาร 2) งานระบบข้อมูลสารสนเทศ 3) งานการ ประสานการตรวจราชการ 4) งานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5) งานการส่งเสริม สนับสนุน การสร้างองค์ความรู้และเทคนิควิชาชีพใน การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้ สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน เท่าเทียมกัน โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษา มีข้อข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้ 1) งานธุรการ 2) กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ 3) กลุ่มงาน วัดและประเมินผลการศึกษา 4) กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

5) กลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา 6) กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 7) กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา

#### กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ หน่วยงาน ที่สร้างความเข้มแข็งการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากรในกลุ่มส่งเสริม ประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาประกอบไปด้วย ผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร จัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษา ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน เพื่อนำนโยบาย สู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ รายงานผลทางการ บริหารจัดการ และ มุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ มีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้ 1) งานส่งเสริม ข้อมูลและสารสนเทศสถานศึกษาเอกชน 2) งานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เอกชน 3) งานส่งเสริมการพัฒนาคูณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน 4) งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน 5) งานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ

หน่วยตรวจสอบภายใน มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับหน่วยงานควบคุมภายใน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่ทำให้ หน่วยงาน ปฏิบัติ ไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจสอบภายในที่เพียงพอมีการสอบทานที่ดีสามารถที่จะทำให้การใช้ ทรัพย์สินของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัดและโปร่งใส มีขอบข่าย ภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้ 1) งานธุรการ 2) งานตรวจสอบทางการเงินและบัญชี 3) งานตรวจสอบการ ดำเนินงาน

#### คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา

#### องค์ประกอบคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กร เอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพ ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการ วิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

#### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้คณะกรรมการเขต พื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในมาตรา 34 มาตรา 36 มาตรา 39 และมาตรา 45

แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ พ.ศ. 2546 มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 5 มาตรา 7 และมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 สรุปได้ดังนี้

1) กำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด

2) ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา

3) ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

4) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

5) ประกาศรายละเอียดเกี่ยวกับการส่งเด็กเข้าเรียนในสถานศึกษา และการจัดสรร โอกาสเข้าศึกษาต่อ ระหว่างสถานศึกษาที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษา ภาคบังคับ รวมทั้งแจ้งเป็นหนังสือให้ ผู้ปกครองของเด็กทราบก่อนเด็กเข้าเรียนในสถานศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

6) ดำเนินการให้เด็กในวัยการศึกษาภาคบังคับอายุย่างเข้าปีที่เจ็ดจนถึงอายุย่างเข้า ปีที่สิบหกได้เข้าเรียนในสถานศึกษา

7) จัดการศึกษาเป็นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ หรือเด็ก ซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส หรือเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับด้วยรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม รวมทั้งการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการ และความช่วยเหลืออื่นใดตามความจำเป็น เพื่อประกันโอกาส และความเสมอภาคในการ ได้รับการศึกษาภาคบังคับ

8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ข้างต้น

9) ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดหรือตามที่ได้รับมอบหมายจากอำนาจหน้าที่ ทั้ง 9 ข้อ ข้างต้นจะพบว่าอำนาจหน้าที่หลักของคณะกรรมการ คือ การกำกับดูแล จัดตั้งยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ในมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตาม อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงนี้หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษาให้สอดคล้อง กับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการ ภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด  
บทบาทของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

1) บทบาทกำกับดูแล กำกับดูแลการบริหารจัดการภารกิจของสถานศึกษาใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของทางราชการและของ สถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา (มาตรา 36 แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546)

2) บทบาทในการประสาน ส่งเสริม และสนับสนุน

2.1) ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 36 แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546)

2.2) ประสาน ส่งเสริม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา (มาตรา 36 แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546)

2.3) ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวองค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา และสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัด การศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 36 แห่งระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546)

2.4) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน ระดมทรัพยากร เพื่อจัดการศึกษา (มาตรา 58 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)

3) บทบาทการพิจารณา

3.1) ให้ความเห็นชอบการแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มงาน หรือหน่วยงานที่ เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ข้อ 5 วรรคสอง กฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546)

3.2) พิจารณาจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 36 แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546)

3.3) ให้ความเห็นชอบในการประกาศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ ประกาศให้สถานศึกษาใดเป็นสถานที่ และลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างจากสถานศึกษาทั่วไป (ตามกฎกระทรวงกำหนด จำนวนกรรมการ คุณสมบัติหลักเกณฑ์วิธีการ และกรรมการวาระการดำรง ตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษา พ.ศ. 2546)

3.4) พิจารณาขออนุญาต หรือเลิกการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยครอบครัว (ตามข้อ 3 ข้อ 8 (1, 2) แห่งกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยครอบครัว พ.ศ. 2547)

3.5) พิจารณาอนุญาตหรือเลิกการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่นอกเหนือจากรัฐเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

3.6) ให้ความเห็นชอบแนวทางการขยายชั้นเรียนในสถานศึกษา

4) บทบาทในการออกหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ตามที่กฎหมายกำหนด เช่น

4.1) ระเบียบคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษา (ตามข้อ 4 แห่งกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น พ.ศ. 2547)

4.2) ระเบียบคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาว่าด้วยการมอบอำนาจให้ข้าราชการในสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น (ตามมาตรา 45 (6) แห่ง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

5) บทบาทในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎกระทรวงและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่กำหนด เช่น

5.1) ประกาศรายละเอียดเกี่ยวกับการส่งเด็กเข้าเรียนในสถานศึกษาและจัดสรรโอกาสให้เด็กเข้าเรียนต่อการศึกษาภาคบังคับ (ตามมาตรา 5 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545)

5.2) ดำเนินให้เด็กในวัยการศึกษาภาคบังคับอายุย่างเข้าปีที่เจ็ดจนถึงอายุย่างเข้าปีที่สิบหก ได้เข้าเรียนในสถานศึกษา (ตามมาตรา 7 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545)

5.3) ดำเนินการให้มีการจัดการศึกษาเป็นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือเด็กซึ่ง ไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส หรือเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการศึกษา ภาคบังคับรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสม รวมทั้งการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดตามความจำเป็นเพื่อประกันโอกาสและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาภาคบังคับ (ตามมาตรา 12 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545)

จะเห็นได้ว่ารัฐได้จัดแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งรัฐจะต้องบริหารจัดการทางการศึกษาให้ได้อย่างมีคุณภาพ มีความทั่วถึงและเสมอภาคกัน เพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้สร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก เป็นการปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะส่งผลต่อการศึกษาและในการดำเนินชีวิตต่อไปอย่างมีคุณภาพ

การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย ได้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 3 ได้วางหลักในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ โดยให้คำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในมาตรา 38 ของพระราชบัญญัติดังกล่าว ได้กำหนดให้ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย ในเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือก ประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษาได้มีการจัดระเบียบบริหารราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาตรา 34 ไว้ดังนี้ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้จัดทำเป็นประกาศกระทรวงและให้ระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวง ทั้งนี้โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตพื้นที่ศึกษากำหนด

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 24 ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารราชการในสำนักงาน และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษานั้น

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการกำหนด สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2553 เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้ 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่ 5) ศึกษา วิเคราะห์

วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะ สำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ในประกาศดังกล่าว ได้แบ่งส่วนราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ไว้ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

ในแต่ละส่วนราชการดังกล่าวให้มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ 1) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ 3) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ 4) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนราชการในสังกัด 6) เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร 7) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา 8) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่างๆ

2) กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ 1) วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่ง และวิทยฐานะ 2) สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ 4) พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณ 5) ดำเนินงานวินัย อุดมธรรพ์ ร้องทุกข์ และดำเนินคดีของรัฐ 6) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา 7) จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต 8) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปี ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3) กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา 2) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐาน การศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น 3) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณ 4) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้งยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน 6) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ 1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น 3) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา 4) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ 5) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น 6) ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 7) ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 8) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไขและคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 9) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์ 10) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม 11) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น 12) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาท ในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน 13) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ 1) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ 2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอน และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา 4) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐาน การศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพ การศึกษา 5) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 7) ปฏิบัติงาน เลขานุการคณะกรรมการ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 8) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา 9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน ของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย



6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ 1) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน 2) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี 3) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ 4) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์ 5) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์ 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ 1) กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด 4) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

เขตพื้นที่การศึกษา (Educational Service Area) เป็นระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้น เดิมมีสำนักงานประจำแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ชื่อว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ...” (สพท.) และต่อมาได้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 185 เขต และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต

การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ให้แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ในกรณีที่สถานศึกษาใดจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาการกำหนดให้สถานศึกษาแห่งนั้นอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาใดให้ยึดระดับการศึกษาของสถานศึกษานั้นเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ โดยแบ่งเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาออกเป็น.....42...เขต เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา....185....เขต ดังนี้

#### ภาคเหนือ

จังหวัดเชียงราย แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองเชียงราย อำเภอเวียงชัย และอำเภอเวียงเชียงรุ้ง

เขต 2 อำเภอแม่สรวย อำเภอพาน อำเภอแม่ลาว อำเภอเวียงป่าเป้า และอำเภอป่าแดด

เขต 3 อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง อำเภอดอยหลวง อำเภอแม่จัน และอำเภอแม่สาย

เขต 4 อำเภอพญาเม็งราย อำเภอเวียงแก่น อำเภอขุนตาล อำเภอเชียงของ และอำเภอเทิง

จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 6 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองเชียงใหม่ อำเภอสันกำแพง อำเภอแม่อน และอำเภอดอยสะเก็ด

เขต 2 อำเภอสันทราย อำเภอพร้าว อำเภอสะเมิง อำเภอแม่แตง และอำเภอแม่ริม

เขต 3 อำเภอเวียงแหง อำเภอฝาง อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงดาว และอำเภอไชยปราการ

เขต 4 อำเภอดอยหล่อ อำเภอแม่วาง อำเภอหางดง อำเภอสารภี และอำเภอสันป่าตอง

เขต 5 อำเภอฮอด อำเภอดอยเต่า และอำเภออมก๋อย

เขต 6 อำเภอจอมทอง อำเภอแม่แจ่ม และอำเภอกัลยาณิวัฒนา

จังหวัดน่าน แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองน่าน อำเภอแม่จริม อำเภอบ้านหลวง อำเภอนาน้อย อำเภอเวียงสา อำเภอนาหมื่น อำเภอสันติสุข และอำเภอภูเพียง

เขต 2 อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อำเภอสองแคว อำเภอบ่อเกลือ อำเภอทุ่งช้าง อำเภอปัว อำเภอท่าวังผา และอำเภอเชียงกลาง

จังหวัดพะเยา แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองพะเยา อำเภอแม่ใจ อำเภอภูกามยาว และอำเภอดอกคำใต้

เขต 2 อำเภอปง อำเภอเชียงม่วน อำเภอเชียงคำ อำเภอจุน และอำเภอภูซาง

จังหวัดแพร่ แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองแพร่ อำเภอสอง อำเภอร้องกวาง และอำเภอหนองม่วงไข่

เขต 2 อำเภอวังชิ้น อำเภอเด่นชัย อำเภอลอง และอำเภอสูงเม่น

จังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน อำเภอปาย อำเภอขุนยวม และอำเภอปางมะผ้า

เขต 2 อำเภอสบเมย อำเภอแม่สะเรียง และอำเภอแม่ลาน้อย

จังหวัดลำปาง แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองลำปาง อำเภอห้างฉัตร อำเภอแม่เมาะ และอำเภองาว

เขต 2 อำเภอเกาะคา อำเภอเสริมงาม อำเภอเถิน อำเภอแม่พริก อำเภอแม่ทะ

และอำเภอสบปราบ

เขต 3 อำเภอเมืองปาน อำเภอแจ้ห่ม และอำเภอวังเหนือ

จังหวัดลำพูน แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองลำพูน อำเภอป่าซาง อำเภอแม่ทา และอำเภอบ้านธิ

เขต 2 อำเภอบ้านโฮ่ง อำเภอเวียงหนองล่อง อำเภอทุ่งหัวช้าง และอำเภอลี้

จังหวัดอุตรดิตถ์ แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองอุตรดิตถ์ อำเภอพิชัย อำเภอทองแสนขัน อำเภอลับแล

และอำเภอตรอน

เขต 2 อำเภอปากท่า อำเภอน้ำปาด อำเภอท่าปลา และอำเภอบ้านโคก

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (แก่)

จังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอร่องคำ อำเภอดอนจาน อำเภอสามชัย อำเภอกมลาไสย และอำเภอสหัสขันธ์

เขต 2 อำเภอปางศิลาทอง อำเภอชั่งชัย อำเภอห้วยเม็ก อำเภอหนองกงศรี  
และอำเภอท่าคันโท

เขต 3 อำเภอคำม่วง อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอสมเด็จ อำเภอนามน อำเภอห้วยผึ้ง  
อำเภอนาคู และอำเภอเขาวง

จังหวัดขอนแก่น แบ่งออกเป็น 5 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองขอนแก่น อำเภอพระยืน และอำเภอบ้านฝาง

เขต 2 อำเภอเปือยน้อย อำเภอบ้านไผ่ อำเภอชนบท อำเภอโคกโพธิ์ไชย อำเภอ  
มีนบุรี และอำเภอบ้านแฮด

เขต 3 อำเภอพล อำเภอเวียงใหญ่ อำเภอเวียงน้อย อำเภอหนองสองห้อง และอำเภอ  
โนนศิลา

เขต 4 อำเภอซำสูง อำเภอเขาสวนกวาง อำเภอกระนวน อำเภออุบลรัตน์ และ  
อำเภอน้ำพอง

เขต 5 อำเภอสีชมพู อำเภอหนองนาคำ อำเภอชุมแพ อำเภอหนองเรือ อำเภอภูผาม่าน  
อำเภอภูเวียง และอำเภอเวียงเก่า

จังหวัดชัยภูมิ แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองชัยภูมิ อำเภอคอนสวรรค์ อำเภอภักดีชุมพล อำเภอหนองบัวแดง  
และอำเภอบ้านเขว้า

เขต 2 อำเภอคอนสาร อำเภอภูเขียว อำเภอบ้านแท่น อำเภอแก้งคร้อ และอำเภอ  
เกษตรสมบูรณ์

เขต 3 อำเภอจัตุรัส อำเภอเนินสง่า อำเภอซับใหญ่ อำเภอบำเหน็จณรงค์ อำเภอ  
เทพสถิต และอำเภอหนองบัวระเหว

จังหวัดนครพนม แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองนครพนม อำเภอนาแก อำเภอเรณูนคร อำเภอปลาปาก อำเภอ  
วังยาง และอำเภอธาตุพนม

เขต 2 อำเภอนาทม อำเภอโพธิ์สรวร์ อำเภอนาหว้า อำเภอศรีสงคราม อำเภอ  
ท่าอุเทน และอำเภอบ้านแพง

จังหวัดนครราชสีมา แบ่งออกเป็น 7 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองนครราชสีมา และอำเภอโนนสูง

เขต 2 อำเภอจักราช อำเภอหนองบุญมาก อำเภอห้วยแถลง อำเภอเฉลิมพระเกียรติ  
และอำเภอโชคชัย

เขต 3 อำเภอปักธงชัย อำเภอครบุรี อำเภอเสิงสาง และอำเภอวังน้ำเขียว

เขต 4 อำเภอสีคิ้ว อำเภอสูงเนิน และอำเภอปากช่อง

เขต 5 อำเภอเทพารักษ์ อำเภอพระทองคำ อำเภอขามสะแกแสง อำเภอขามทะเลสอ  
อำเภอโนนไทย และอำเภอด่านขุนทด

เขต 6 อำเภอสีดา อำเภอบัวลาย อำเภอบ้านเหลื่อม อำเภอแก้งสนามนาง อำเภอคง  
และอำเภอบัวใหญ่

เขต 7 อำเภอประทาย อำเภอเมืองยาง อำเภอชุมพวง อำเภอลำทะเมนชัย อำเภอพิมาย และอำเภอโนนแดง

จังหวัดบึงกาฬ แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด เป็นเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย อำเภอเมืองบึงกาฬ อำเภอศรีวิไล อำเภอพรเจริญ อำเภอเซกา อำเภอบึงโขงหลง อำเภอปุงคล้า อำเภอปากคาด และอำเภอโซ่พิสัย

จังหวัดบุรีรัมย์ แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองบุรีรัมย์ อำเภอลำปลายมาศ อำเภอบ้านด่าน และอำเภอขาม

เขต 2 อำเภอประโคนชัย อำเภอบ้านกรวด อำเภอกระสัง อำเภอห้วยราช และ อำเภอพลับพลาชัย

เขต 3 อำเภอนางรอง อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อำเภอโนนดินแดง อำเภอโนนสุวรรณ อำเภอละหานทราย อำเภอหนองกี่ อำเภอปะคำ และอำเภอหนองหงส์

เขต 4 อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ อำเภอแคนดง อำเภอพุทไธสง อำเภอคูเมือง อำเภอสตึก และอำเภอนาโพธิ์

จังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอกันทรวิชัย อำเภอบรบือ และอำเภอแกดำ

เขต 2 อำเภอวาปีปทุม อำเภอนาเชือก อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย อำเภอนาดูน และ อำเภออย่างสีสุราช

เขต 3 อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอเชียงยืน อำเภอกุดรัง อำเภอชื่นชม

จังหวัดมุกดาหาร แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา

จังหวัดยโสธร แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองยโสธร อำเภอมหาชนะชัย อำเภอคำเขื่อนแก้ว และอำเภอค้อวัง

เขต 2 อำเภอป่าดิว อำเภอทรายมูล อำเภอไทยเจริญ อำเภอเลิงนกทา และอำเภอกุดชุม จังหวัดร้อยเอ็ด แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอศรีสมเด็จ อำเภอจังหาร อำเภอธวัชบุรี อำเภอ เชียงขวัญ อำเภอทุ่งเขาหลวง และอำเภอจตุรพักตรพิมาน

เขต 2 อำเภออาจสามารถ อำเภอโพนทราย อำเภอเมืองสรวง อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอพนมไพร อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอหนองฮี และอำเภอปทุมรัตน์

เขต 3 อำเภอเสลภูมิ อำเภอโพนทอง อำเภอหนองพอก อำเภอเมยวดี และอำเภอ โพนธิ์ชัย

จังหวัดเลย แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองเลย อำเภอนาดูน อำเภอภูเรือ อำเภอท่าลี่ อำเภอนาแห้ว อำเภอปากชม และอำเภอด่านซ้าย

เขต 2 อำเภอเอราวัณ อำเภอหนองหิน อำเภอผาขาว อำเภอภูหลวง อำเภอภูกระดึง และอำเภอวังสะพุง

จังหวัดศรีสะเกษ แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองศรีสะเกษ อำเภอขามเฒ่า อำเภอกันทรารมย์ อำเภอพยุห์  
อำเภอวังหิน อำเภอน้ำเกลี้ยง และอำเภอนโนนคูณ

เขต 2 อำเภอห้วยทับทัน อำเภอศีลาลาด อำเภอโพธิ์ศรีสุวรรณ อำเภอเมืองจันทร์  
อำเภออุทุมพรพิสัย อำเภอ빙บุรพ์ และอำเภอรำไพเลิศ

เขต 3 อำเภอขุขันธ์ อำเภอภูสิงห์ อำเภอปรางค์กู่ และอำเภอไพรบึง

เขต 4 อำเภอกันทรลักษ์ อำเภอขุนหาญ อำเภอเบญจลักษ์ และอำเภอศรีรัตนะ  
จังหวัดสกลนคร แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองสกลนคร อำเภอเต่างอย อำเภอโคกศรีสุพรรณ อำเภอโพนนาแก้ว  
อำเภอภูพาน และอำเภอกุสุมาลย์

เขต 2 อำเภอพังโคน อำเภอส่องดาว อำเภอสว่างแดนดิน อำเภอพรรณานิคม  
อำเภอกุตุบาก อำเภอวาริชภูมิ และอำเภอนิคมน้ำอูน

เขต 3 อำเภออากาศอำนวย อำเภอดงหลวง อำเภอวานรนิวาส อำเภอเจริญศิลป์  
และอำเภอบ้านม่วง

จังหวัดสุรินทร์ แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองสุรินทร์ อำเภอจอมพระ อำเภอลำดวน อำเภอศีขรภูมิ อำเภอ  
เขวาสินรินทร์ และอำเภอสำโรงทาบ

เขต 2 อำเภอสนม อำเภอรัตนบุรี อำเภอโนนนารายณ์ อำเภอชุมพลบุรี และอำเภอ  
ท่าตูม

เขต 3 อำเภอศรีณรงค์ อำเภอพนมดงรัก อำเภอบัวเชด อำเภอกาบเชิง อำเภอสังขะ  
และอำเภอปราสาท

จังหวัดหนองคาย แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองหนองคาย อำเภอศรีเชียงใหม่ อำเภอโพนพิสัย อำเภอศรีสะเกษ  
อำเภอสังขาม และอำเภอท่าบ่อ

เขต 2 อำเภอโพนพิสัย อำเภอเฝ้าไร่ และอำเภอรัตนวาปี

จังหวัดหนองบัวลำภู แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองหนองบัวลำภู อำเภอศรีบุญเรือง และอำเภอโนนสัง

เขต 2 อำเภอสุวรรณคูหา อำเภอนากลาง และอำเภอนาวัง

จังหวัดอำนาจเจริญ แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษา  
จังหวัดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา

จังหวัดอุดรธานี แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองอุดรธานี อำเภอเพ็ญ อำเภอสร้างคอม และอำเภอหนองวัวซอ

เขต 2 อำเภอกุมภวาปี อำเภอโนนสะอาด อำเภอหนองแสง อำเภอศรีธาตุ อำเภอ  
วังสามหมอ และอำเภอประจักษ์ศิลปาคม

เขต 3 อำเภอพิบูลย์รักษ์ อำเภอทุ่งฝน อำเภอไชยวาน อำเภอบ้านดุง  
และอำเภอหนองหาน

เขต 4 อำเภอน้ำโสม อำเภอบ้านฝ้อ อำเภอนายูง และอำเภอกุดจับ

จังหวัดอุบลราชธานี แบ่งออกเป็น 5 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองอุบลราชธานี อำเภอเหล่าเสือโก้ก อำเภอโขงเจียม อำเภอเดชอุดม และอำเภอโขงเจียม

เขต 2 อำเภอตระการพืชผล อำเภอโพธิ์ไทร อำเภอนาตาล อำเภอกุศขำวปุ่น และอำเภอเขมราฐ

เขต 3 อำเภอศรีเมืองใหม่ อำเภอตาลสุม อำเภอสิรินธร อำเภอพิบูลย์รักษ์ และอำเภอโขงเจียม

เขต 4 อำเภอสำโรง อำเภวารินชำราบ อำเภอนาเยีย และอำเภอสว่างวีระวงศ์

เขต 5 อำเภอเดชอุดม อำเภอนาจะหลวย อำเภอน้ำยืน อำเภอน้ำขุ่น อำเภอบุญชริก และอำเภอทุ่งศรีอุดม

ภาคตะวันตก

จังหวัดกาญจนบุรี แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองกาญจนบุรี อำเภอด่านมะขามเตี้ย และอำเภอบ้านแพรก

เขต 2 อำเภอห้วยกระเจา อำเภอพนมทวน และอำเภอบ้านแพรก

เขต 3 อำเภอสังขละบุรี อำเภอศรีสวัสดิ์ อำเภอไทรโยค และอำเภอทองผาภูมิ

เขต 4 อำเภอบ่อพลอย อำเภอเลาขวัญ และอำเภอหนองปรือ

จังหวัดตาก แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองตาก อำเภอบ้านตาก อำเภอสามเงา และอำเภอวังเจ้า

เขต 2 อำเภอแม่ระมาด อำเภอท่าสองยาง อำเภออุ้มผาง อำเภอพบพระ และอำเภอแม่สอด

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ อำเภอบางสะพาน อำเภอบางสะพานน้อย และอำเภอทับสะแก

เขต 2 อำเภอหัวหิน อำเภอกุยบุรี อำเภอสามร้อยยอด และอำเภอปราณบุรี

จังหวัดเพชรบุรี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองเพชรบุรี อำเภอบ้านแหลม อำเภอหนองหญ้าปล้อง และอำเภอเขาย้อย

เขต 2 อำเภอชะอำ อำเภอท่ายาง อำเภอบ้านลาด และอำเภอแก่งกระจาน

จังหวัดราชบุรี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองราชบุรี อำเภอปากท่อ อำเภอวัดเพลง อำเภอจอมบึง อำเภอสวนผึ้ง และอำเภอบ้านคา

เขต 2 อำเภอบ้านโป่ง อำเภอบางแพ อำเภอโพธาราม และอำเภอดำเนินสะดวก

ภาคตะวันออก

จังหวัดจันทบุรี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ อำเภอแก่งหางแมว และอำเภอนายายอาม

เขต 2 อำเภอเขาคิชฌกูฏ อำเภอแหลมสิงห์ อำเภอสอยดาว อำเภอขลุง อำเภอ  
มะขาม และอำเภอโป่งน้ำร้อน

จังหวัดฉะเชิงเทรา แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา อำเภอบางปะกง อำเภอบางน้ำเปรี้ยว และอำเภอ  
บ้านโพธิ์

เขต 2 อำเภอบางคล้า อำเภอพนมสารคาม อำเภอราชสาส์น อำเภอแปลงยาว  
อำเภอคลองเขื่อน อำเภอท่าตะเกียบ และอำเภอสนมชัยเขต

จังหวัดชลบุรี แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอหนองใหญ่ และอำเภอบ้านบึง

เขต 2 อำเภอบ่อทอง อำเภอเกาะจันทร์ อำเภอพนัสนิคม และอำเภพานทอง

เขต 3 อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะสีชัง อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ

จังหวัดตราด แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่  
การศึกษา

จังหวัดปราจีนบุรี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองปราจีนบุรี อำเภอบ้านสร้าง อำเภอศรีมโหสถ อำเภอประจันตคาม  
และอำเภอศรีมหาโพธิ์

เขต 2 อำเภอกบินทร์บุรี และอำเภอนาดี

จังหวัดระยอง แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองระยอง อำเภอปลวกแดง อำเภอนิคมพัฒนา อำเภอบ้านค่าย  
และอำเภอบ้านฉาง

เขต 2 อำเภอแกลง อำเภอวังจันทร์ และอำเภอเขาชะเมา

จังหวัดสระแก้ว แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอวังสมบูรณ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอคลองหาด  
และอำเภอเขาฉกรรจ์

เขต 2 อำเภอตาพระยา อำเภอวัฒนานคร อำเภอโคกสูง และอำเภออรัญประเทศ

ภาคกลาง

กรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่  
การศึกษา

จังหวัดกำแพงเพชร แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

เขต 1 อำเภอเมืองกำแพงเพชร อำเภอไทรงาม อำเภอลานกระบือ อำเภอโกสัมพีนคร  
และอำเภอพรานกระต่าย

เขต 2 อำเภอปางศิลาทอง อำเภอทรายทองวัฒนา อำเภอคลองขลุง  
อำเภอคลองลาน และอำเภอขาณุวรลักษบุรี

จังหวัดชัยนาท แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่

การศึกษา

- พื้นที่การศึกษา
- จังหวัดนครนายก แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขต
- จังหวัดนครปฐม แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน และอำเภอดอนตูม
- เขต 2 อำเภอพุทธมณฑล อำเภอสสามพราน อำเภอบางเลน และอำเภอนครชัยศรี
- จังหวัดนครสวรรค์ แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองนครสวรรค์ อำเภอเก้าเลี้ยว อำเภอโกรกพระ อำเภอชุมแสง และอำเภอพยุหะคีรี
- เขต 2 อำเภอแม่เปิน อำเภอบรรพตพิสัย อำเภอลาดยาว อำเภอแม่वंก และอำเภอชุมตาบง
- เขต 3 อำเภอตากฟ้า อำเภอดาศึก อำเภอนองบัว อำเภอไพศาลี และอำเภอท่าตะโก
- จังหวัดนนทบุรี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองนนทบุรี และอำเภอบางกรวย
- เขต 2 อำเภอบางใหญ่ อำเภอบางบัวทอง อำเภอไทรน้อย และอำเภอปากเกร็ด
- จังหวัดปทุมธานี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอสามโคก และอำเภอคลองหลวง
- เขต 2 อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี และอำเภอหนองเสือ
- จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางปะหัน อำเภอบ้านแพรก อำเภอมหาราช อำเภอบางบาล อำเภอวังน้อย อำเภอภาชี อำเภอนครหลวง และอำเภอท่าเรือ
- เขต 2 อำเภอผักไห่ อำเภอบางบาล อำเภอลาดบัวหลวง อำเภอบางไทร อำเภอเสนา อำเภอบางซ้าย และอำเภอบางปะอิน
- จังหวัดพิจิตร แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองพิจิตร อำเภอวังทรายพูน อำเภอสามโก้ อำเภอวิเชียรบุรี อำเภอสามง่าม และอำเภอโพธิ์ประทับช้าง
- เขต 2 อำเภอโพทะเล อำเภอทับคล้อ อำเภอบึงนาราง อำเภอตะพานหิน และอำเภอบางมูลนาก
- จังหวัดพิษณุโลก แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองพิษณุโลก และอำเภอบางระกำ
- เขต 2 อำเภอบางกระทุ่ม อำเภอวังทอง และอำเภอเนินมะปราง
- เขต 3 อำเภอชาติตระการ อำเภอพรหมพิราม อำเภอวัดโบสถ์ และอำเภอนครไทย
- จังหวัดเพชรบูรณ์ แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ อำเภอชนแดน และอำเภอวังโป่ง
- เขต 2 อำเภอหล่มสัก อำเภอเขาค้อ อำเภอเนินหล่ม และอำเภอหล่มเก่า
- เขต 3 อำเภอหนองไผ่ อำเภอบึงสามพัน อำเภอศรีเทพ และอำเภอวิเชียรบุรี



จังหวัดลพบุรี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่  
 เขต 1 อำเภอเมืองลพบุรี อำเภอโคกสำโรง อำเภอลำปาง และอำเภอบ้านหมี่  
 เขต 2 อำเภอโคกเจริญ อำเภอลำสนธิ อำเภอหนองม่วง อำเภอสระโบสถ์ อำเภอ  
 ท่าหลวง อำเภอพัฒนานิคม และอำเภอชัยบาดาล

จังหวัดสมุทรปราการ แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่  
 เขต 1 อำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอพระประแดง และอำเภอพระสมุทรเจดีย์  
 เขต 2 อำเภอบางเสาธง อำเภอบางบ่อ และอำเภอบางพลี  
 จังหวัดสมุทรสงคราม แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขต  
 พื้นที่การศึกษา

จังหวัดสมุทรสาคร แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็น  
 เขตพื้นที่การศึกษา

จังหวัดสระบุรี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่  
 เขต 1 อำเภอเมืองสระบุรี อำเภอหนองแซง อำเภอเสาไห้ อำเภอพระพุทธบาท  
 อำเภอหนองโดน อำเภอบ้านหม้อ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ และอำเภอดอนพุด  
 เขต 2 อำเภอวิหารแดง อำเภอหนองแค อำเภอมวกเหล็ก อำเภอวังม่วง และอำเภอ  
 แก่งคอย

จังหวัดสิงห์บุรี แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่  
 การศึกษา

จังหวัดสุโขทัย แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่  
 เขต 1 อำเภอเมืองสุโขทัย อำเภอบ้านด่านลานหอย อำเภอศรีมาศ และอำเภอ  
 กงไกรลาศ  
 เขต 2 อำเภอสวรรคโลก อำเภอทุ่งเสลี่ยม อำเภอศรีสัชชนาลัย อำเภอศรีสำโรง  
 และอำเภอศรีนคร

จังหวัดสุพรรณบุรี แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่  
 เขต 1 อำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอศรีประจันต์ และอำเภอบางปลาม้า  
 เขต 2 อำเภอสองพี่น้อง อำเภออู่ทอง และอำเภอดอนเจดีย์  
 เขต 3 อำเภอด่านช้าง อำเภอสามชุก อำเภอเดิมบางนางบวช และอำเภอหนองหญ้าไซ  
 จังหวัดอ่างทอง แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่  
 การศึกษา

จังหวัดอุทัยธานี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่  
 เขต 1 อำเภอเมืองอุทัยธานี อำเภอสว่างอารมณ์ อำเภอหนองขาหย่าง และอำเภอ  
 ท้าพัน

เขต 2 อำเภอหนองฉาง อำเภอบ้านไร่ อำเภอลานสัก และอำเภอห้วยคต  
 ภาคใต้  
 จังหวัดกระบี่ แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่  
 การศึกษา

- จังหวัดชุมพร แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองชุมพร อำเภอท่าแซะ และอำเภอปะทิว
- เขต 2 อำเภอทุ่งตะโก อำเภอหลังสวน อำเภอละแม อำเภอพะโต๊ะ และอำเภอสวี
- จังหวัดตรัง แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองตรัง อำเภอนาโยง อำเภอย่านตาขาว อำเภอปะเหลียน และอำเภอหาดสำราญ
- เขต 2 อำเภอรัษฎา อำเภอห้วยยอด อำเภอสิเกา อำเภอกันตัง และอำเภอวังวิเศษ
- จังหวัดนครศรีธรรมราช แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช อำเภอพระพรหม อำเภอเฉลิมพระเกียรติ และอำเภอลานสกา
- เขต 2 อำเภอบางขัน อำเภอถ้ำพรรณรา อำเภอทุ่งใหญ่ อำเภอนาบอน อำเภอทุ่งสง อำเภอฉวาง อำเภอพิปูน และอำเภอช้างกลาง
- เขต 3 อำเภอจุฬาภรณ์ อำเภอหัวไทร อำเภออ่อนพิบูลย์ อำเภอปากพนัง อำเภอเชียรใหญ่ และอำเภอชะอวด
- เขต 4 อำเภอสิชล อำเภอท่าศาลา อำเภอนบพิตำ อำเภอพรหมคีรี และอำเภอขนอม
- จังหวัดนราธิวาส แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองนราธิวาส อำเภอเรือเสาะ อำเภอบาเจาะ อำเภอเย็งอ และอำเภอศรีสาคร
- เขต 2 อำเภอตากใบ อำเภอแว้ง อำเภอสุคีริน อำเภอสุโหงโกลก และอำเภอสุโหงปาตี
- เขต 3 อำเภอเจาะไอร้อง อำเภอจะแนะ และอำเภอระแงะ
- จังหวัดปัตตานี แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองปัตตานี อำเภอปะนาเระ อำเภอหนองจิก และอำเภอยะหริ่ง
- เขต 2 อำเภอยะรัง อำเภอแม่ลาน อำเภอมายอ และอำเภอโคกโพธิ์
- เขต 3 อำเภอไม้แก่น อำเภอกะพ้อ อำเภอทุ่งยางแดง และอำเภอสายบุรี
- จังหวัดพังงา แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา
- จังหวัดพัทลุง แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองพัทลุง อำเภอควนขนุน อำเภอศรีบรรพต อำเภอป่าพะยอม และอำเภอศรีนครินทร์
- เขต 2 อำเภอตะโหมด อำเภอป่าบอน อำเภอปากพะยูน อำเภอกงหรา อำเภอเขาชัยสน และอำเภอบางแก้ว
- จังหวัดภูเก็ต แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา
- จังหวัดยะลา แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่
- เขต 1 อำเภอเมืองยะลา อำเภอกงป็นิ่ง และอำเภอรามัน

เขต 2 อำเภอกาบัง อำเภอบันนังสตา และอำเภอยะหา  
 เขต 3 อำเภอธารโต และอำเภอเบตง  
 จังหวัดระนอง แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา

จังหวัดสงขลา แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่  
 เขต 1 อำเภอเมืองสงขลา อำเภอกระแสสินธุ์ อำเภอระโนด อำเภอสิงหนคร อำเภอนาหม่อม และอำเภอสทิงพระ

เขต 2 อำเภอหาดใหญ่ อำเภอคลองหอยโข่ง อำเภอบางกล่ำ อำเภอรัตภูมิ และอำเภอควนเนียง

เขต 3 อำเภอนาทวี อำเภอสะเดา อำเภอเทพา อำเภอจะนะ และอำเภอสะบ้าย้อย  
 จังหวัดสตูล แบ่งออกเป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เขตจังหวัดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา

จังหวัดสุราษฎร์ธานี แบ่งออกเป็น 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่  
 เขต 1 อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี อำเภอเกาะพะงัน อำเภอเกาะสมุย อำเภอกาญจนดิษฐ์ และอำเภอดอนสัก

เขต 2 อำเภอท่าฉาง อำเภอท่าชนะ อำเภอวิภาวดี อำเภอพุนพิน อำเภอพนม อำเภอคีรีรัฐนิคม อำเภอไชยา และอำเภอบ้านตาขุน

เขต 3 อำเภอบ้านนาสาร อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอเคียนซา อำเภอเวียงสระ

#### 2.1.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่จะต้องพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล และติดตามตรวจสอบคุณภาพจัดการศึกษาตามกฎหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อมุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อวางรากฐานในการพัฒนาคน และประเทศ ให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างสมดุลและยั่งยืน สามารถสร้างคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก คือจะต้องเป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความสุข (มาตรฐานการศึกษา ของชาติ, สำนักงานสภาการศึกษา 2547, แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษา (ฉบับที่ 11))

บทบาทและหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีผลต่อการจัดการศึกษาของขั้นพื้นฐานเป็นอย่างมาก การปฏิบัติหน้าที่จะสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นกับการมีภาวะผู้นำ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นสำคัญว่าจะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ ซึ่งความสำคัญนี้สอดคล้องกับประเด็นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในการบริหารงาน โดยเฉพาะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่จะต้องสร้างองค์การให้มีความเข้มแข็ง และสามารถนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนอุปสรรค และโอกาสในการทำงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงจำเป็นต้องศึกษา

ทำความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวคิด หลักการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องตามที่กล่าวในเบื้องต้นแล้ว ควรมีบทบาท ทักษะ เทคนิคในการบริหารต่างๆ ตามความคิดเห็นของนักวิชาการ ดังนี้ ดร.วีระชัย เสมารักดี กล่าวว่า นักบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจะนำทฤษฎีการบริหาร (TQM) มาใช้ในการบริหาร ซึ่งหัวใจของการบริหารแบบนี้ คือการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) การเน้นการบริหารลูกค้า (Customer Focus) ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการการดำเนินงานคือหัวใจสำคัญของการบริหาร ถ้าเป็นในวงการศึกษาลูกค้าคือนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนหรือที่เรียกว่า Stakeholder

2) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) และการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการทำงานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องทำงานอยู่ในองค์กรและแสดงภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจให้ชัดเจนและเป็นมืออาชีพต้องศึกษากฎหมายและรู้เจตนารมณ์ของกฎหมาย กำหนดนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์

3) การมอบอำนาจและการทำงานเป็นทีม (Empowerment Teamwork) เรื่องนี้ควรตระหนักในการใช้ ถ้าไม่ระมัดระวังอาจเป็นผลร้ายมากกว่าผลดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีความรู้ หรือมีที่ปรึกษาทางกฎหมายที่เป็นมืออาชีพ ในการช่วยดำเนินงานในด้านกฎหมาย ในเรื่องของการใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการ ควรใช้อำนาจในทางที่ถูกต้องโดยผ่านการพิจารณาของทีมงาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมเดิม โดยมอบอำนาจให้กับผู้บริหารรองลงมา โดยให้การบริหารงานทุกระดับทำงานเป็นระบบทีมงาน เช่นกัน

4) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เมื่อโครงสร้างของระบบหลักต้นแล้ว ต้องมีการทำให้ต่อเนื่อง ควรให้ความสำคัญกับทฤษฎีการวิจัยเขตพื้นที่การศึกษาจึงจะบรรลุเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา การประเมินอย่างต่อเนื่องก็เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะจะเป็นตัวตรวจสอบการดำเนินการที่ทำอยู่ทั้งหมด

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องสร้างทีมงาน บริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ ต้องสร้างความเข้าใจปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้ตรงกัน ต้องมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศเชิงการบริหารให้เป็นข้อมูลเป็นข้อเท็จจริง นอกจากนี้ควรพัฒนาองค์กรเพื่อให้เขตพื้นที่เป็นที่พึงของสถานศึกษาได้ ในการบริหารงานของเขตพื้นที่การศึกษาผู้บริหารเขตต้องมีความเข้มแข็งและมั่นใจในการทำงาน โดยพยายามขจัดปัญหาให้หมดไปมากกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านั้น

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การที่ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้น อาจมีปัจจัยหลายอย่าง แต่ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับและทำตาม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การมีภาวะผู้นำนั่นเอง ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาภาวะผู้นำว่ามีความหมายอย่างไร

มีองค์ประกอบอะไรบ้าง และมีความสำคัญอย่างไรกับผู้นำที่จะทำให้หน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จ

แนวคิดทฤษฎีการจัดการยุคดั้งเดิม (Classic Theory) ในเรื่องของภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้สนใจว่า การที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามคำสั่งของผู้นำนั้นจะเป็นไปด้วยความเต็มใจหรือไม่ แม้จะใช้วิธีบังคับหรือข่มขู่ให้ผู้อื่นทำตาม ดังนั้น คำนิยามของภาวะผู้นำในอดีตจึงมักไม่ได้พูดถึงความยินยอมหรือสมัครใจของผู้ตาม แต่ในปัจจุบันแนวความคิดนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงกล่าวคือ นักวิชาการเริ่มเห็นว่าการจะเป็นผู้นำที่ได้ผลนั้น ต้องสามารถชักจูงใจคนอื่นให้ทำตามด้วยความสมัครใจด้วย (เสนห์ จุ้ยโต, 2552)

### 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ก่อนอื่นจะต้องทำความเข้าใจในคำของภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถแยกแยะคำนี้ออกเป็น 2 คำ คือ คำว่า ภาวะผู้นำ และคำว่า ผู้นำ ออกจากกัน เพราะคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นเป็นคำที่แสดงถึงคุณสมบัติ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) หรือเป็นคุณสมบัติของผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ภาวะผู้นำพูดอย่างเข้าใจง่ายๆ ก็คือ “ความเป็นผู้นำ” นั่นเอง (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554)

ส่วนความหมายของ “ผู้นำ” นั้นค่อนข้างจะชัดเจนในตัวเอง ก็คือเป็นคนที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่างๆ หรือเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมมือกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตาม “ทำนองครองธรรม” (พระธรรมปิฎก, 2540 อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554)

จะเห็นได้ว่า คำ 2 คำนั้นจะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาดไม่ได้ หากมีคำว่าผู้นำแล้วย่อมมีคุณสมบัติติดตัวผู้นำนั้นมาด้วยเสมอ ถ้าเป็นคุณสมบัติที่ดี เราเรียกผู้นำคนนั้นว่า มีภาวะผู้นำที่ดี มีภาวะผู้นำที่สูง ถ้าเป็นคุณสมบัติที่ไม่ดี เราเรียกผู้นำคนนั้นว่า มีภาวะผู้นำที่ไม่ดี หรือขาดภาวะผู้นำ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554)

สำหรับความหมายภาวะผู้นำ (Leadership) ในทัศนะของนักวิชาการมีหลายท่านให้ความหมายไว้หลายความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนะของแต่ละบุคคล เสนห์ จุ้ยโต (2552) ได้สรุปทัศนะ ของนักวิชาการที่ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ดังนี้

มัมฟอร์ด (Mumford) เห็นว่าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนเป็นที่ศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม โดยที่บุคคลหนึ่งในกระบวนการกลุ่มมีคุณสมบัติเหนือกว่าผู้อื่นภายในกลุ่มที่สามารถควบคุมความเป็นไปของกลุ่มตามที่ตนต้องการ

ทีด (Tead) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะพิเศษภายในตัวคน (Traits) ซึ่งคุณลักษณะพิเศษนั้น สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานแก่หน่วยงานได้

สตอกดิลล์ (Stogdill) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล (Influence) ที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เฮมฟิลล์และคูนส์ (Hemphill & Coons) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสมาชิกกลุ่มให้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่ได้วางร่วมกันไว้

เสนห์ จุ้ยโต (2552) ได้มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจ อิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หรืออีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำ คือ ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (Power) เหนือบุคคลอื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (Acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เขวงศักดิ์ พุกขเทเวศ (2553) ได้สรุปทัศนะของนักวิชาการที่ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ดูบริน (DuBrin) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

โอเลียรี่ (O'Leary) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

เซอร์มาฮอร์น (Schermerhorn) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการดลบันดาลใจ (inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

รอปบินส์ (Robbins) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดาฟท์ (Daft) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งจะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สมยศ นาวิการ ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถชักคนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมาย และแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

ทองใบ สุดซารี ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กวี วงศ์พุ่ม ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในเชิงความสัมพันธ์ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยมนี ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มโดยบุคคลที่เป็นผู้นำ จะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้ต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สำหรับทัศนะของ เซวงศักดิ์ พฤษเทศ (2553) ภาวะผู้นำ หมายถึง กลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ภายในต่อกัน โดยจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับ ให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นในกลุ่มในด้านคุณลักษณะซึ่งส่วนใหญ่ผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) หรือบุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรมไปในทิศทางที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้กลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้แนะ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นสำคัญในทัศนะผู้วิจัย ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการได้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยการใช้กระบวนการ การสร้างสัมพันธภาพ การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างเต็มใจและกระตือรือร้น

### 2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่าผู้บริหารองค์การควรมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อองค์การไว้ดังนี้

1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือแม้ผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือ ชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ด้านตัวผู้บริหารจะทำงานทั้งหลายเองเพียงคนเดียวก็เป็นการเสียวิสัยที่จะทำได้ ผลลัพธ์คืองานต่างๆ คั่งค้างไม่เสร็จตามกำหนดเวลา ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาใช้ทำประโยชน์ให้แก่องค์การทั้งสองสิ่งต้องพึ่งพาอาศัยกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2) ช่วยประสานความขัดแย้งเรื่องต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงาน ประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความ

แตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมา อยู่ร่วมกันในองค์การสิ่งหนึ่งที่มีจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง เช่น บางคนอาจขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ ขัดแย้งกันในเรื่องวิธีการทำงาน ฯลฯ แต่ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุป ก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง อาจกล่าวได้ว่าหน่วยงานใดที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงสุดสมาชิกในหน่วยงานนั้นมักมีเอกภาพหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงตามไปด้วย

นอกจากภาวะผู้นำจะช่วยประสานความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในระดับหน่วยงานแล้วยังช่วยประสานผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกในระดับหน่วยงานแล้วยังช่วยประสานผลประโยชน์ระหว่างมวลชนในระดับชาติอีกด้วย กล่าวคือ ในยุคสมัยใดที่ผู้บริหารประเทศมีภาวะผู้นำสูงแล้ว กลุ่มต่างๆ ในสังคมมักมี ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การแตกแยกต่างๆ มีน้อยแต่ในยุคสมัยที่ผู้บริหารประเทศอ่อนแอ ขาดภาวะผู้นำ ประชาชนกลุ่มต่างๆ ในชาติมักแตกความสามัคคี

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ผู้บริหารไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์กรและพวกเขาด้วย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแล้ว ย่อมเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ยิ่งผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากเพียงไรแล้ว ยิ่งจะสามารถดึงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานมากยิ่งขึ้น

4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถเป็นหลักยึดทางจิตใจและทางปฏิบัติให้ทุกคนได้อุ่นใจและปฏิบัติตาม จนสามารถฝ่าฟันสภาวะคับขันขององค์กรไปได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเสาหลักอันสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานได้ยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

5) เป็นบุคคลที่นำพาองค์กรเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศและความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อใดก็ตามที่ได้ผู้นำที่ดีย่อมมีส่วนสำคัญต่อการนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) กล่าวคือ การบริหารองค์กรสู่ความเป็นหนึ่งนั้น เกิดจากผู้นำที่ดีหรือการภาวะผู้นำขององค์กร และผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีย่อมพาองค์กรสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือที่เรียกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

ถึงแม้ภาวะผู้นำจะมีความสำคัญต่อองค์กรและขวัญกำลังใจของบุคลากรก็ตาม แต่ในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำอาจมีความสำคัญลดน้อยลง หากสถานการณ์นั้นเกิดจากคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรและลักษณะของงานที่ทำ หรือมีเงื่อนไขบางอย่างภายในองค์การที่มาจำกัดหรือลดความสำคัญของภาวะผู้นำลงไป ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคลากรมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานเชี่ยวชาญชำนาญงานเป็นอย่างดี ในสถานการณ์ดังกล่าวผู้นำอาจไม่ต้องควบคุมดูแล



การทำงานของบุคลากรเลยก็ได้ เพียงแต่พิจารณาผลงานที่ทำสำเร็จก็เพียงพอ หรือถ้าลักษณะของงานที่ทำเป็นงานที่มีการกำหนดระเบียบวิธีการ และขั้นตอนการทำงานไว้ในรายละเอียดแล้ว เช่นงานออกบัตรประชาชน งานทะเบียนราษฎรต่างๆ ในกรณีเช่นนี้บุคลากร ก็สามารถทำงานไปเองได้ตามระเบียบขั้นตอนที่วางไว้ ผู้นำจะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการทำงานได้น้อยอาจจะมีบ้าง ก็เป็นเพียงบางกรณีที่ต้องขอคำปรึกษาเท่านั้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2552)

### 2.2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

จากความหมายภาวะผู้นำที่กล่าวมา ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำไว้ ซึ่ง พิชากภ แพพันธ์ (2554) ได้เรียบเรียงไว้ ดังนี้

คุนซ์ (Koontz, 1994) ได้ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) ที่จะทำให้บุคคลอื่นทำตามไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม 2) ความเข้าใจในธรรมชาติในความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ 3) การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความเป็นเลิศด้วยจิตใจที่ทุ่มเท 4) ความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

โฟล์คแมน (Folkman, 2002) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำว่าต้องประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้คือ 1) ความสามารถส่วนตัว (Personal Capability) 2) ความมุ่งมั่นในผลงาน (Focus on Results) 3) การนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading organization Change) 4) ทักษะส่วนตัวของผู้นำ (Interpersonal Skills) 5) บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ (Character)

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้เสนอความคิดเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำว่าจะต้องประกอบไปด้วย (พระธรรมปิฎก, 2540 อ้างถึงใน พิชากภ แพพันธ์, 2554) 1) ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่ม และเป็นแกนกลางไว้ผู้ตาม โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม ในทางพุทธศาสนาจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย” 2) จุดหมายของผู้นำจะต้องชัดเจนแน่วแน่ 3) หลักการและวิธีการเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุจุดหมาย 4) สิ่งที่จะทำโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ 5) สถานการณ์ โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสพอยู่

สำหรับ เสนห์ จุ้ยโต (2552) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ 1) เป็นความสัมพันธ์ทางด้านการใช้อำนาจบารมีอิทธิพล ดังนั้น ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีการใช้อำนาจอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามและบุคคลอื่น 2) มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น บุคคลอื่นได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน หรือกลุ่มบุคคลที่กำลังทำงานในลักษณะอย่างเดียวกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงไม่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีบุคคล อยู่เพียงคนเดียว 3) มีจุดหมายเพื่อให้งานของหน่วยงานหรือของกลุ่มสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องคิดค้นหาหนทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ส่วนทัศนะของผู้นวิจัย องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประการแรก คือ จะต้องมีความสอดคล้องของผู้นำและผู้ตามร่วมกันในเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การที่ตนทำงานหรือดำเนินกิจกรรมอยู่ ประการที่สองจะต้องมีการใช้อิทธิพลอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้นำและผู้ตามดำเนินงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ

2.2.4 แหล่งที่มาของอำนาจในตัวผู้นำ ตามที่กล่าวมา ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น อิทธิพลนี้ส่วนใหญ่จะมากับอำนาจในตัวผู้นำ และแหล่งที่มาของอำนาจในตัวผู้นำมีอยู่หลายแหล่งของที่มาในที่นี้ผู้วิจัยขอยกแนวคิดของนักวิชาการที่น่าสนใจที่เกี่ยวข้องกับอำนาจในตัวผู้นำ ดังนี้

เบทแมน (Bateman, 1993) มีทัศนะว่า อำนาจในตัวผู้นำ คือ การมีและใช้อิทธิพลในการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ อำนาจจึงเป็นส่วนสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและอำนาจยังหมายถึง ความสามารถในการทำให้งานต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของผู้นำ แม้ว่าจะมี ผู้ไม่เห็นด้วยหรือต่อต้านจากผู้อื่นก็ตาม (Bateman, 1993 อ้างถึงใน พิชากพ แพพันธ์, 2554)

ในอีกแง่มุมหนึ่ง อำนาจของผู้นำยังเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แม้ว่าผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นก็ตาม แต่ในระยะเวลาหนึ่งผู้นำหรือผู้ตามอาจเป็นผู้ใช้อิทธิพลต่อกันในแง่ของเป็นผู้ออกคำสั่ง หรือผู้รับคำสั่งก็ได้ ขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันในขณะนั้นๆ แต่โดยทั่วไปแล้ว ผู้ออกคำสั่งมักจะเป็นบุคคลผู้ซึ่งมีตำแหน่งสูงกว่าผู้รับคำสั่ง (Holt, 1993 อ้างถึงใน พิชากพ แพพันธ์, 2554)

แกรี่ ยูคัล (Gary Yukl, 1994) มีทัศนะว่า อำนาจเป็นความสามารถของผู้นำในการออกคำสั่งโดยมีอิทธิพลเหนือต่อผู้รับคำสั่งให้มีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมีผลต่อความคิดด้วย (อ้างถึงใน พิชากพ แพพันธ์, 2554)

เมื่อพิจารณาของแหล่งที่มาในอำนาจของผู้นำสามารถพิจารณาได้ดังนี้ 1) อำนาจที่มาจากกฎหมาย (Legitimate Power) หรืออำนาจหน้าที่ที่มาจากกาแต่งตั้งตามสายการบังคับบัญชาผู้ที่มีอำนาจตามตำแหน่งจะสามารถสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการตามที่สั่งได้ (Bateman, 1993 อ้างถึงใน พิชากพ แพพันธ์, 2554) แต่อำนาจเช่นนี้จะลดน้อยลงในองค์การขนาดใหญ่ที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ไปตามระดับตำแหน่ง ผู้ที่มีอำนาจที่มาจากตำแหน่งจะสามารถให้คุณโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การใช้อำนาจในรูปแบบนี้จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้นจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ 2) อำนาจที่มาจากกาบังคับขู่เข็ญ (Coercive Power) เป็นการใช้อำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกลัว ไม่อยากถูกลงโทษจึงต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การลงโทษแบบนี้อาจทำโดยการก่อให้เกิดความเจ็บปวดทางด้านร่างกายหรือจิตใจ เช่น การทำร้ายร่างกาย การถูกบีบบังคับการไม่ได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้ไปทำงานที่ต้อยต่ำหรือให้ทำงานที่มีสภาพที่เลวร้ายเพื่อบีบบังคับจิตใจ เป็นต้น 3) อำนาจหน้าที่ที่มาจากกาให้รางวัล (Reward Power) ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้อิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา จากการให้รางวัลหรือผลประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น ให้งานที่น่าสนใจ กำหนดเวลาในการทำงานที่ดี สถานที่ที่จะไปปฏิบัติงาน เป็นที่น่าพึงพอใจ (Robbin, 1995 อ้างถึงใน พิชากพ แพพันธ์, 2554) อาจกล่าวได้ว่า อำนาจหน้าที่ที่มาจากกาให้รางวัล และการลงโทษเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามซึ่งขัดแย้งกัน การให้รางวัลและการลงโทษจึงเป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากอำนาจหน้าที่ที่มาจากตำแหน่ง ถ้าหากตำแหน่งยิ่งสูงอำนาจทั้งสองก็ย่อมสูงตามไปด้วย 4) อำนาจหน้าที่ที่มาจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจแบบนี้เกิดจากความเชี่ยวชาญการมีความรู้พิเศษที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ก่อให้เกิดความเชื่อถือ และสามารถเรียนรู้ได้ (Bateman, 1993 อ้างถึงใน พิชากพ แพพันธ์, 2554) ความรู้ความเชี่ยวชาญเหล่านี้มักเป็นความรู้

เฉพาะทาง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันซึ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กร

5) อำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) เกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่มีเป็น พิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่น และสิ่งที่พิเศษนั้นเป็นที่ยอมรับ เป็นที่ชื่นชอบ แก่บุคคลทั่วไป จนมีอิทธิพล ต่อบุคคลอื่นที่อยากมีเช่นนั้นแล้วทำตามหรือลอกเลียนแบบ อำนาจแบบนี้จะมีอิทธิพลทั้งทางด้าน ความคิดและพฤติกรรมของผู้ตาม (Bateman, 1993 อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์, 2554) เช่น การลอกเลียนแบบนักการเมือง การลอกเลียนแบบดารา หรือนักกีฬาที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อำนาจและอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่มักจะใช้อำนาจที่มาจากหลายๆ แห่ง เพื่อให้เกิดการยอมรับแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ในการทำงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (พิชาภพ พันธุ์, 2554)

### 2.2.5 รูปแบบภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้จัดแบ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานไว้ 3 แบบ ดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2552, อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2548)

1) พิจารณาจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พิจารณาพฤติกรรมของผู้นำ ทุกอย่าง ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น เทคนิคการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน เป็นต้น

เอทซีโอนี่ (Etzioni) ได้แบ่งแบบความเป็นผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงาน ออกเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบยึดกฎระเบียบ (Regulative) ผู้นำแบบนี้เวลาทำงานจะยึดกฎระเบียบ แบบแผนในการทำงาน และการวินิจฉัยสั่งการอย่างเคร่งครัด ดังนั้น ผู้นำจึงไม่ค่อยชอบการ เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติ ยกเว้นเสียแต่ว่ากฎระเบียบต่างๆ ได้ถูกแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ใช้วิธีการใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดำเนินไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารเป็นการ สื่อสารทางเดียวเสียส่วนใหญ่ 2) แบบบงการ (Directive) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบสั่งการ ไม่เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงานแต่ชอบใช้อำนาจและสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามที่ผู้นำเห็นสมควร ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงไม่ชอบข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และบรรยากาศในการทำงานจะมีลักษณะเชิงบังคับ จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความหวาดกลัว และยอมทำตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในแบบนี้จะมีลักษณะคล้ายกับแบบแรก 3) แบบจูงใจ (Persuasive) ผู้นำแบบนี้มักจะใช้ศิลปะโน้มน้าวจูงใจเมื่อต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คล้อยตามและปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ การจูงใจจะช่วยลดการต่อต้านและไม่ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าต้องทำตามเพราะถูกบังคับ ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงพยายามใช้ความนุ่มนวลและ แบบเนียนในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดำเนินใน ลักษณะที่มีความกลมเกลียวสมัคสมานสามัคคี ส่วนการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะดำเนิน ไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง คือ ผู้นำหาผู้ตามและผู้ตามหาผู้นำ เพื่อให้บรรยากาศในการ ทำงานราบรื่น 4) แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำแบบนี้มักสร้างความร่วมมือร่วมใจ โดยเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือร่วมมือร่วมใจโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ผู้นำจะนำปัญหามาพิจารณาปรึกษาหารือภายใน กลุ่ม และจะตัดสินใจโดยยึดมติของกลุ่มเป็นหลัก ผู้นำจะไม่ใช้ทวิวิธีการชักจูงเพื่อให้ผู้ตามคล้อยตาม ความประสงค์ของผู้นำดังเช่นในแบบที่สาม แต่ผู้นำแบบนี้จะร่วมพิจารณาเสมือนหนึ่งเป็นเพียง

สมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่ม โดยไม่ยึดถือความเห็นของตนเป็นหลัก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร มีลักษณะคล้ายกับแบบที่สาม

2) พิจารณาจากบทบาทที่แสดงออก กล่าวคือ พิจารณาว่าผู้นำวางตัวหรือปฏิบัติตัวอย่างไรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ชุบ กาลจนประการ ได้แบ่งความเป็นผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกเป็น 3 แบบ คือ 1) แบบบิดาปกครองบุตร (Parental) ผู้นำแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้บ้าง แต่ส่วนใหญ่ยังคงอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตัวผู้นำเอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา ก็จะมาขอคำแนะนำปรึกษา และน้อมรับคำแนะนำไปปฏิบัติเสมือนหนึ่งคำแนะนำสั่งสอนของบิดามารดาซึ่งมีวิญญูติและประสบการณ์มากกว่า ถ้ามีการฝ่าฝืนคำแนะนำหรือคำสั่งสอนก็จะถูกตักเตือนหรือลงโทษตามที่ผู้นำเห็นสมควร แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามคำแนะนำหรือโอวาทของผู้นำ ผู้นำก็จะโอบอุ้มปกป้องเสมือนหนึ่งบุตรของตนเอง 2) แบบใช้เล่ห์กล (Manipulative) ผู้นำแบบนี้จะพยายามใช้กลวิธี หรือกุศโลบายที่ไม่จำกัดรูปแบบเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมและปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของผู้นำ ผู้นำอาจใช้อุบายต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ หรือให้คำมั่นสัญญาต่างๆ นานา เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานแล้วสำเร็จและเกิดผลดีขึ้น ผู้นำก็อ้างเป็นผลจากความคิดและการเอาใจใส่ดูแลของตนเอง แต่ถ้าเกิดข้อผิดพลาดขึ้นผู้นำก็จะโยนความผิดให้ผู้อื่น 3) แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำแบบนี้ได้รับการยอมรับเพราะมีความเชี่ยวชาญงานในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งเป็นพิเศษ ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่มักจะมีหน้าที่คอยช่วยเหลือแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ส่วนใหญ่ผู้นำแบบนี้จึงไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรง เพียงแต่มีหน้าที่หลักในการให้คำปรึกษาเท่านั้น

3) พิจารณาจากผลงานของผู้นำ กล่าวคือ พิจารณาจากงานที่ผู้นำทำนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน เรดดดิน (Raddin) ได้แบ่งประเภทหรือแบบภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากประสิทธิผลหรือผลสำเร็จของงานออกเป็น 8 แบบ โดยแบ่งเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และประเภทที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ดังนี้ 1) แบบมีประสิทธิผลมาก (1) แบบนักบริหาร (Executive) แบบผู้นำนี้มีจุดเด่นที่รู้จักใช้ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ผู้นำจะบังคับบัญชาโดยจะกระตุ้นและส่งเสริมกำลังใจให้ทุกคนช่วยกันคิดและมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น ก่อนที่จะวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำมักปรึกษาหารือทำความเข้าใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เพื่อรับฟังข้อมูล และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ เพื่อลดข้อผิดพลาดและให้คนส่วนใหญ่ยอมรับและรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน (2) แบบนักพัฒนา (Developer) ภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำมีความเชื่อว่าความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ได้ ผู้นำประเภทนี้จึงไม่เพียงแต่ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีเท่านั้น แต่พยายามส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามกำลังความสามารถของแต่ละคน (3) แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเด่นตรงที่มีชั้นเชิงในการบังคับบัญชา โดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าคุณบังคับหรือไม่พอใจ กล่าวคือแม้ลักษณะการตัดสินใจจะเป็นแบบเผด็จการ แต่ลักษณะการสั่งงานจะเป็นไปอย่าง นุ่มนวลมีชั้นเชิง โดยใช้กิริยาท่าทาง น้ำเสียง และมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องนำทาง (4) แบบข้าราชการ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเพราะเห็นว่ากฎหมายระเบียบได้วางแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ผู้นำประเภทนี้จึงเป็นผู้นำที่เข้มงวด แม้ในเรื่องเล็กน้อยก็จะต้อง

ปฏิบัติตักทวงระเบียบที่วางไว้แต่ถ้าไม่มีกฎระเบียบบัญญัติไว้ ก็จะพยายามยึดถือแนวปฏิบัติที่เคยทำกันมา ผู้นำประเภทนี้มักจะพบเห็นได้ในระบบราชการ 2) แบบที่มีประสิทธิภาพน้อย (1) แบบประนีประนอม (Compromiser) ภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้นำพยายามตัดสินปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานโดยการไกล่เกลี่ยประนีประนอม หากดูรวมที่คู่กรณีพอจะยอมรับและสามารถร่วมทำงานกันต่อไปได้เพื่อให้ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานดำเนินต่อไป ผู้นำจึงเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยพยายามลดความกดดันและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะนั้นให้ลดน้อยลง (2) แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้มีจิตใจเมตตากรุณาโอ้อ้อมอารีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำพยายามรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพวกเขาไว้ให้ดีที่สุดโดยพยายามหลีกเลี่ยงการตำหนิติเตียนให้โทษหรือการโต้เถียง ผู้นำแบบนี้มีทัศนคติว่ามีมิตรภาพ ความสงบราบรื่น และบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองภายในหน่วยงานจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี (3) แบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้มุ่งแต่จะใช้อำนาจหน้าที่สั่งหรือควบคุมให้ผู้อื่นทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้อื่น ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบการโต้แย้งไม่รู้จักรักการจูงใจ หน้าที่หลักของเขาคือกระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสยบและยินยอมทำตามคำสั่งโดยปราศจากการโต้แย้ง ผู้นำแบบนี้มักมีทัศนคติว่าตัวเองเก่ง แต่ผู้เดียวมองผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นคนเกียจคร้านและชอบหลีกเลี่ยงงาน จึงไว้วางใจพวกเขาไม่ได้ และต้องคอยบังคับควบคุมพวกเขาทำงานอย่างใกล้ชิด มีความจริงจังในการทำงาน (4) แบบหนีงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จมักหลีกเลี่ยงงานละเอียดอ่อนหน้าที่และขาดความรับผิดชอบ รับแต่ความดี ส่วนเรื่องเสียหายมักโทษให้ผู้อื่นนอกจากนั้นในบางครั้งผู้นำแบบนี้อาจเป็นคนอิจฉาริษยาผู้อื่น ที่ทำงานดีกว่า โดยขัดขวางการทำงานในรูปแบบต่างๆ เช่น ชะลอเรื่องไม่ยอมผ่านงานตามสายบังคับบัญชา หรืออาจบิดเบือนปกปิดข้อเท็จจริงเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานเสียหาย

### 2.2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำมีนักวิชาการได้ให้ความสนใจศึกษากันมานานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แต่ละยุคสมัยก็ได้ศึกษากันคนละแบบคนละมุมมอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมของแต่ละยุคสมัย เมื่อใดปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนไปภาวะผู้นำที่ต้องนำมาใช้ก็จะปรับเปลี่ยนไปด้วย ทำให้นักวิชาการแต่ละยุคสมัยต้องศึกษาการปรับเปลี่ยนในตัวของผู้ผู้นำที่ต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดของผู้ผู้นำและองค์การการปรับตัวของผู้ผู้นำเพื่อให้การทำงานขององค์การประสบความสำเร็จ คือการมีภาวะผู้นำในแต่ยุคสมัยนั่นเอง ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาวะผู้นำในแต่ละยุคสมัยผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 5 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) ทฤษฎีนี้อาจกล่าวได้ว่า เป็นทฤษฎียุคเริ่มแรกที่ทำให้ความสนใจในตัวผู้นำ และพยายามศึกษาค้นหาคุณลักษณะพิเศษบางอย่างของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตาม และคุณสมบัติที่ดีของผู้นำที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด (Leaders are Born not Made) ความสนใจของนักวิชาการ ในกลุ่มนี้จึงมีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก อย่าง สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ทำการสำรวจงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจำนวน 287 ชิ้น ที่ทำขึ้นระหว่างปี 1904 – 1970 เพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่มักค้นพบในงานศึกษาวิจัยเหล่านั้น ผลการสำรวจเขาได้พบว่า ผู้นำมักจะมีคุณลักษณะที่ดีกว่าหรือมากกว่าผู้ตามในด้านต่างๆ เหล่านี้ 1) สติปัญญา 2) การมีส่วนร่วม 3) การพึ่งพาได้ 4) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ 5) การ

เข้าร่วมกิจกรรม 6) การเข้าสังคม 7) ความมั่นใจในตนเอง 8) ความทะเยอทะยาน 9) ความคิดริเริ่ม 10) การตัดสินใจ 11) การปรับตัว 12) ความเสมอต้นเสมอปลาย 13) ความรู้เกี่ยวกับงาน 14) ความร่วมมือ 15) ทักษะในการพูด 16) ความรับผิดชอบ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2548 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552)

2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) ทฤษฎีนี้เริ่มแตกย่อยลงมาจากทฤษฎีแรกเพราะการที่ผู้นำมีคุณสมบัติที่ดีเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้นำและองค์กรอยู่รอดและนำความสำเร็จมาให้ได้ และการแสดงออกของผู้นำจะต้องทำอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ รวมถึงการให้ความสำคัญถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นเพราะเหตุผลใด อีกทั้งมีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย จะเห็นว่าทฤษฎีนี้เริ่มให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นนอกเหนือจากตัวผู้นำเพียงอย่างเดียว อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของผู้นำหรือองค์กรไม่ได้ขึ้นกับผู้นำเพียงคนเดียว แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยรอบข้างด้วยทฤษฎีกลุ่มในนี้จึงพยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีพฤติกรรมอย่างไร

ตามแนวคิดของเบทแมน (Bateman, 1990) ที่มีต่อทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกได้ 3 ประการ ที่มีผู้ทำการศึกษาค้นคว้ากันอย่างกว้างขวางคือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลการทำงาน (Task Performance) เป็นการมุ่งทำให้งานสำเร็จโดยความพยายามของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานไปสู่จุดหมายที่วางไว้ ในบางครั้งอาจมีผู้นิยามศัพท์ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน คือ พฤติกรรมที่คำนึงถึงผลผลิต 2) ผู้นำที่มุ่งการสั่งการ โครงสร้างแบบที่ต้องมีการสอนงานกันก่อนลงมือปฏิบัติงาน (Initiating Structure) หรือผู้นำที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยพฤติกรรมเช่นนี้จะแสดงออกมาในรูปของการตรวจสอบความรวดเร็วในการทำงาน คุณภาพของงาน และความถูกต้อง ปริมาณผลผลิต และการรักษาภาวะเยียบ พฤติกรรมการดูแลรักษากลุ่ม (Group Maintenance) ผู้นำแบบนี้จะสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่ม พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่ม อารมณ์รักษาความมั่นคงของกลุ่มเอาไว้ ซึ่งบางครั้งเราอาจเรียกพฤติกรรมของผู้นำเช่นนี้ว่าเป็นการคำนึงถึงคน (Concern for People) 3) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) หรือเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจ หรือเอาใจใส่ดูแลบุคคลอื่น (Consideration) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ จะรวมถึงการคำนึงถึงความรู้สึกและความสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และการลดความเครียด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) เพื่อจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้นำ (อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554)

การศึกษาผู้นำตามแนวความคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญในการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่ารูปแบบผู้นำสามารถจัดออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ตามพฤติกรรมที่แสดงออก คือ พฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Consideration) หรือแบบเน้นคน และพฤติกรรมแบบเน้นการควบคุม หรือมีการสอนงานก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงาน (Initiation Structure) หรือแบบเน้นงาน (Bateman, 1993 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554)

ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ในการเน้นคน (ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น) หรือ Consideration “Relationship-Oriented” (Maintenance Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะของการให้ความสนับสนุน (Supportive) เป็นมิตร (Friendly) รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสื่อสารกันอย่างใกล้ชิด และเปิดเผยกับผู้ใต้บังคับบัญชาจากจำลูกน้องได้ดี ยอมรับความคิดเห็นของลูกน้อง เข้าใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ก่อให้เกิด ความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเน้นงาน (ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก) หรือ Initiating Structure “Task-Oriented” (Task Performance Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน เน้นความมีประสิทธิภาพ ในการใช้ทรัพยากร เพื่อเป้าหมายขององค์การ พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะครอบคลุมถึงการจัดตารางการทำงาน การกำหนดว่าจะทำอะไร อย่างไร และเมื่อไรมีการกำหนดวิธีการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการวางแผนการร่วมมือ การแก้ปัญหา การรักษามาตรฐานของการทำงาน และการใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอพบว่า ในบางครั้งองค์การ ผู้นำแบบเน้นงาน จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพบางองค์การอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวเช่นเดียวกับผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ทั้ง 2 ด้าน ต่อองค์การใดองค์การหนึ่ง

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ไม่มีพฤติกรรมที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ซึ่งสร้างความผิดหวังแก่นักวิจัย และนักบริหารทั้งหลายที่ต้องการกำหนดอย่างชัดเจนลงไปว่า ลักษณะผู้นำที่ดีที่สุดจะเป็นอย่างไร เพื่อที่จะเรียนรู้ฝึกฝนถึงพฤติกรรมเหล่านั้น เพื่อนำไปใช้กับองค์การของตน

การศึกษาผู้นำตามแนวความคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ได้ศึกษาผู้นำที่จะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของพฤติกรรมที่ทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ หรือเกิดความล้มเหลว พฤติกรรม 2 อย่างของการศึกษานี้ คือ 1) พฤติกรรมแบบเน้นงาน Job – Centered Behaviors (Task – Oriented Behavior) จะมีพฤติกรรมเน้นการควบคุมการทำงาน การวางแผน การจัดเวลาในการทำงาน การประสานงาน การจัดสรรทรัพยากรสำหรับการทำงานและการวางแผนเป้าหมายของการทำงาน 2) พฤติกรรมแบบเน้นคน Employee – centered Behaviors (Relationship – Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ให้ความสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความเชื่อมั่นในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงท่าทีที่เป็นมิตร และให้เกียรติ เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน (Bateman, 1993 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554)

ในเวลาต่อมานักค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้เพิ่มลักษณะของพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำ อย่างชัดเจน โดยการตั้งเป้าหมายและแนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงมอบหมายการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพยายามใช้อิทธิพลต่อผู้นำในระดับสูงกว่า เพื่อแสวงหาทรัพยากรและสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bateman, 1993 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554)

นักค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ให้การสนับสนุนผู้นำแบบเน้นคนเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้นำแบบนี้ทำให้เกิดผลงานได้อย่างมากมาย และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

ส่วนผู้นำแบบเน้นงานนั้นจะทำให้ผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง และทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีน้อยมาก (Robbins & Coulter, 1996 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554)

เช่นเดียวกับ เดวิท เอช ฮอลท์ (David H. Holt, 1993) ที่ให้การสนับสนุนว่าผู้นำแบบเน้นงาน (เผด็จการ) จะประสบความสำเร็จน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานตามหน้าที่จะไม่พยายามที่จะพัฒนาผลงาน ขาดการทุ่มเท และจะมีการขาดงานมากขึ้น มีการลาออกมากขึ้นมีการร้องทุกข์เพิ่มมากขึ้น ต่างจากผู้นำที่เน้นคน หรือมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดปัญหาการลาออก การขาดงาน และการร้องทุกข์ (พิชากพ พันธุ์แพ, 2554)

ผู้นำตามพฤติกรรมตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ของเลนซิส ลิเคิร์ต (Lensis Likert, 1961) ได้ศึกษาผู้นำในเชิงพฤติกรรมศาสตร์สามารถแบ่งออกได้ 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) (Exploitive Authoritative) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง ผู้นำแบบนี้จะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก มักไม่ค่อยมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างชัดเจน การบังคับบัญชา หรือการควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ จะกระทำโดยมีการใช้อำนาจอย่างมากสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำแบบนี้มักจะอยู่ในประเทศที่ยังไม่เจริญ 2) ผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศีล (Benevolent Leadership) (Benevolent-Authoritative) เป็นผู้นำแบบใจดี มีเมตตา แต่ยังคงแสดงความเป็นเผด็จการไว้ มีการตัดสินใจตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนายกับบ่าว มีลักษณะพ่อปกครองลูก ผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี และจะดูแลความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับการตอบสนอง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ภายใต้ระบบและชนบประเพณี มีการรับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังรู้สึกไม่ค่อยอิสระในการพูดถึงปัญหาในการทำงาน 3) ผู้นำแบบนี้จะใช้กลุ่มปรึกษา (Consultative Leadership) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงเก็บอำนาจในการตัดสินใจไว้ มักได้รับความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ได้มาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระพอสมควรในการอภิปรายถึงปัญหาในการทำงาน ระบบการสื่อสาร ในองค์การจะเป็นแบบเปิดเผย (สื่อสาร 2 ทาง) ถ้าสภาวะในองค์การเกิดมีปัญหาก็จะมีกระบวนการในการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย 4) ผู้นำแบบใช้กลุ่มร่วมมือ (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่เชื่อมั่นและไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามาก มักจะเป็นผู้ขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความคิดอิสระในการอภิปรายปัญหาได้อย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้จะเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมมากกว่าวิธีการทำงานแบบตัวใครตัวมัน หรือมีการทำงานตามลำดับชั้นภายในองค์การ (พิชากพ พันธุ์แพ, 2554)

3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) ทฤษฎีนี้ได้ปรับปรุงมาจากทฤษฎีแรกและทฤษฎีที่สองเพื่อให้ผู้นำสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากทั้งสองทฤษฎี ที่ผ่านมามีปัญหาในทางปฏิบัติบางประการ นักวิชาการจึงได้พยายามหันมาศึกษาสถานการณ์ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์การบรรลุผล ความคิดพื้นฐานของกลุ่มนี้มีว่า ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับภาวะการประพฤติปฏิบัติของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องความเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับปัจจัย ด้านสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องศึกษาและประเมิน



สถานการณ์ต่างๆ ให้ถูกต้องและต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เหล่านั้นให้ได้จึงจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (คือสามารถนำผู้อื่นได้) ดังนั้น ตามทฤษฎีนี้ผู้นำที่ประเมินสถานการณ์ ได้ถูกต้อง และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ผู้นำคนนั้นก็สมารถที่จะเป็นผู้นำที่บริหารองค์ได้สำเร็จ

เมื่อเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์นักวิชาการต่างๆ ในกลุ่มนี้จึงพยายามศึกษาหาคำตอบว่ามีปัจจัยด้านสถานการณ์อะไรบ้างที่ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากันได้ ผู้วิจัยขอนำทฤษฎี 2 ทฤษฎี ของนักวิชาการในกลุ่มนี้มาพิจารณาเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและทำความเข้าใจในเบื้องต้นเพราะ 2 ทฤษฎีนี้มีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ฟิเดเลอร์ได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีตั้งแต่ ค.ศ. 1953 และใช้เวลาศึกษาค้นคว้าอยู่นานนับสิบปีจนใน ค.ศ. 1967 เขาได้เขียนรายงานผลการศึกษาไว้ในหนังสือที่มีชื่อเสียงมากเล่มหนึ่งชื่อ “ทฤษฎีผู้นำที่มีประสิทธิผล” (A Theory of Leadership Effectiveness) ซึ่งทฤษฎีของฟิเดเลอร์สามารถแยกอธิบายออกเป็น 3 ส่วน คือ

1.1) บุคลิกผู้นำ ทฤษฎีของฟิเดเลอร์เริ่มต้นจากการพยายามวัดความโน้มเอียงที่จะเป็นผู้นำ (The Leadership Orientation) ของแต่ละคนโดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพที่เขาเรียกว่า The Least Preferred Co – worker Scale หรือเรียกย่อๆ ว่า LPC เขาได้ทำการทดสอบกับผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ผลจากการวิเคราะห์คำตอบในแบบทดสอบ เขาได้พบบุคลิกผู้นำที่เด่นชัด 2 แบบ คือ 1) บุคลิกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) ผู้นำที่บุคลิกแบบนี้จะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพยายามเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขให้สวัสดิการ หรือคำตอบแทนที่พวกเขาพอใจสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเป็นกันเองให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน บุคลิกแบบนี้อาจเรียกอีกอย่างว่า แบบมุ่งคน 2) บุคลิกผู้นำแบบเน้นงาน (Task Motivated) ผู้นำที่มีบุคลิกแบบนี้จะเอาแต่ทำงานและคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ค่อยจะคำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวคิดของฟิเดเลอร์จะเห็นว่า บุคลิกผู้นำทั้ง 2 ประเภทมีลักษณะใกล้เคียงกับแบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และกลุ่มของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพียงแต่ฟิเดเลอร์เห็นว่าลักษณะการมุ่งงานและมุ่งคนเป็นบุคลิกของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในตัวบุคคล ส่วนกลุ่มของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและกลุ่มของมหาวิทยาลัยมิชิแกนเห็นว่า ลักษณะมุ่งงานและมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน

1.2) ปัจจัยสถานการณ์ ฟิเดเลอร์ได้กำหนดสถานการณ์ที่เป็นใจให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นออกเป็นระดับต่างๆ (Degrees of Favorableness of Situation to a Leader) ตั้งแต่สถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้นำมากที่สุดไปจนถึงสถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้นำน้อยที่สุด สถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้นำมากที่สุด หมายถึง สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นได้มากที่สุด เช่น สามารถกำหนดภาระงาน ควบคุมผลงาน และตัดสินใจแทนสมาชิกในหน่วยงานมากที่สุด สถานการณ์ที่ไม่เป็นใจให้กับผู้นำ หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำไม่สามารถควบคุมผลงานและตัดสินใจแทนกลุ่มได้ สถานการณ์จะเป็นใจหรือไม่เป็นใจกับผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หมายถึง ระดับที่ผู้นำได้รับความเชื่อถือ การยอมรับ สนับสนุนและเข้ากันได้

เพียงไรกับผู้ตาม ถ้าผู้นำได้รับการยอมรับสนับสนุน และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม ผู้นำจะอยู่ในสถานการณ์ที่สามารถควบคุมผู้ตามได้มากกว่าผู้นำที่ขาดการยอมรับและมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับผู้ตาม

2) โครงสร้างของงาน หมายถึง การมีเป้าหมาย วิธีปฏิบัติงานและวิธีการควบคุมตรวจสอบประเมินผลที่ชัดเจน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนทำให้ผู้นำสามารถมองภาพของโครงสร้างการทำงานขององค์การได้ ซึ่งจะสามารถสั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลได้ทุกขั้นตอน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำรู้ว่ากระบวนการงานขั้นตอนใดเป็นจุดแข็งจุดอ่อน สามารถปรับปรุงหรือแรงงานให้มีประสิทธิภาพได้ง่าย ซึ่งผิดกับองค์การใดที่มีโครงสร้างของงานที่หลวม ไม่ชัดเจน ไม่สามารถควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผลของงานได้ ความเป็นผู้นำก็จะน้อยลง ผลสุดท้ายความล้มเหลวขององค์การก็จะเกิดขึ้น

3) อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง หมายถึง ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งหนึ่งๆ กล่าวคือผู้นำมีตำแหน่งสูง ขอบเขตอำนาจจะยิ่งมากซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นได้มาก

โดยสรุปแล้วสัดส่วนมากน้อยของปัจจัยทั้ง 3 จะเป็นการกำหนดระดับของสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่ตนวางเป้าหมายไว้ได้

1.3) ตัวแบบของพิดเลอร์ เกิดความพยายามของเขาที่จะหาว่าบุคลิกผู้นำแบบใดที่เหมาะสมจะใช้ในสถานการณ์ใดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ พิดเลอร์พยายาม หาความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างบุคลิกของผู้นำกับสถานการณ์นั่นเอง

แต่จากการศึกษาวิจัยของพิดเลอร์ สรุปว่า ไม่มีบุคลิกผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ แต่ละสถานการณ์ต้องการบุคลิกผู้นำที่แตกต่างกันไป (เสนห์ จุฑิต, 2552)

ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path – Goal Theory) จุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้มาจากการศึกษาของมาร์ตินอีแวนส์ (Martin Evans) ใน ค.ศ. 1970 อีแวนส์เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องคอยช่วยเหลือผู้ตามให้สามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายและคอยให้รางวัลตอบแทน เป็นกำลังใจ การกระทำของผู้นำเช่นนี้จะทำให้ผู้ตามเกิดความพอใจและเกิดความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ หน้าที่ของผู้นำที่ต้องคอยช่วยเหลือและให้รางวัลแก่ผู้ตามดังกล่าว เรียกว่า “การชี้ทาง” (Path Clarification) ต่อมา โรเบิร์ต เฮาส์ และเทอร์เรนซ์ มิทเชล (Robert House & Terence) ได้นำความคิดของอีแวนส์มาพัฒนาจนสร้างเป็นทฤษฎีหนทางเป้าหมายขึ้น กล่าวคือ เขาทั้งสองสามารถพัฒนาจนสร้างเป็นตัวแบบที่แสดง ความสอดคล้องต้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจของผู้ตามที่จะทำงานให้สำเร็จ

ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ โดยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจและความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จก็คือ การชี้แนะให้ผู้ตามทราบว่า เขาจะทำงานนั้นอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและได้รางวัลตามที่ต้องการ

การชี้แนะและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับของผู้นำมีวิธีการ ดังนี้ 1) ผู้นำต้องคอยสร้างความมั่นใจ และคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงาน การค่อยๆ เพิ่มอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตลอดจนค่อยๆ เพิ่มระดับความยากของงานจนผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจ และรู้เทคนิควิธีการทำงานที่ถูกต้อง 2) ช่วยขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เช่น คอยช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน การให้เงินช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน (เสนห์ จุฑิต, 2552)

2) ทฤษฎีผู้นำในเชิงจิตวิทยา (Psychodynamic Approach) ทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากงาน ของซิกมุนด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ใน ค.ศ. 1983 ซึ่งพยายามที่จะช่วยรักษาผู้ป่วยทางจิตที่เป็นโรคอัมพาตแบบฮิสทีเรีย (Hysterical Paralysis) โดยวิธีสะกดจิตซึ่งต่อมาเขาพบว่าไม่จำเป็น เพียงแค่ให้ผู้ป่วย พูดถึงอดีตก็เป็นการเพียงพอสำหรับการรักษาแล้ว ลูกศิษย์ของฟรอยด์คนหนึ่ง คือ คาร์ล จุง (Carl Jung) ได้ช่วยฟรอยด์พัฒนาแนวความคิดการศึกษาผู้นำแบบ Psychodynamic ขึ้น ต่อมาแนวการศึกษาผู้นำแบบนี้ ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยเอเบราแฮม ซาเลสซนิค (Abraham Zaleznik) อาจารย์ทางด้านการจัดการที่มหาวิทยาลัย ฮาเวิร์ดใน ค.ศ. 1971 สาขาหนึ่งของวิชา Psychodynamic ก็คือ Psychohistory ซึ่งเป็นแนวความคิด ที่พยายามอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ เช่น ลินคอล์น และฮิตเลอร์ โดยมองจากประวัติส่วนตัวและพื้นฐานทางครอบครัว (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554)

แนวคิดสำคัญของการศึกษาแบบ Psychodynamic ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อการมีภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้ 1) พื้นฐานทางครอบครัว (Family of Origin) ครอบครัวเป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมผู้นำที่อยู่ในวัยเด็ก ซึ่งประกอบไปด้วย พ่อ แม่ หรือในยุคปัจจุบันจะเป็นเพียงพ่อ หรือแม่ อย่างไรก็ตาม หน้าที่ของผู้ปกครองก็คือ การเลี้ยงดูเด็กให้สามารถเข้าสู่สังคมได้อย่างปกติสุข แนวคิดนี้มองว่าเด็กเกิดมาโดยเน้นว่าตนเองเป็นจุดศูนย์กลาง มีลักษณะเป็นสัตว์มากกว่ามนุษย์ หน้าที่ของผู้ปกครองในระยะเริ่มต้น คือ การตอบสนองความต้องการของทารก หากมองในอีกแง่มุมหนึ่ง ผู้ปกครองจะควบคุมเด็กที่ต้องพึ่งพาพวกเขา ในขณะที่เดียวกันทารกก็จะควบคุมผู้ปกครอง โดยการที่จะต้องตอบสนองความต้องการของทารก 2) ความเป็นผู้ใหญ่ หรือการเป็นเอกบุคค (Maturation or Individuation) เมื่อเวลาผ่านไปเด็กก็จะเติบโตขึ้นจากผู้ปกครอง มีความเป็นตัวของตัวเองมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เด็กก็จะได้รับสิ่งต่างๆ จากผู้ปกครองแม้จะเข้าสู่สังคม ก็ตามผู้ปกครองที่เป็นเผด็จการอาจทำให้เด็กกลายเป็นคนเก็บกด หรืออาจจะเป็นคนที่ชอบต่อต้าน ผู้ปกครองที่เป็นแบบปล่อยปละละเลย หรือทำตัว ตามสบายจะทำให้เด็กเป็นคนที่ไม่สนใจทำอะไรไม่มีกฎเกณฑ์ 3) การต้องพึ่งพาหรือไม่ต้องพึ่งพากับบุคคลอื่น (Dependence and Independence) เมื่อเด็กเติบโตเป็นผู้ใหญ่และเป็นผู้นำ เขาจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ หรือแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของผู้ปกครองและสภาพแวดล้อมในอดีต ในทางจิตวิทยาบุคคลจะเป็นผู้ตามแบบต้องพึ่งพาคนอื่น หรือไม่ต้องพึ่งพาคนอื่นจะขึ้นอยู่กับภูมิหลังของพวกเขา (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554)

ผู้ตามที่ชอบต่อต้านจะมีลักษณะชอบขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา ผู้ตามที่ชอบอิสระ ไม่ชอบพึ่งพาใครจะเลือกปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำที่ตนเองคิดว่าเหมาะสม ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตาม เช่นเดียวกับที่เขาได้รับการอบรมเลี้ยงดูมา หากมีผู้ปกครองที่เข้มงวดและเป็นเผด็จการ เขาก็จะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ หากผู้นำต่อต้านพฤติกรรมของผู้ปกครองที่เป็นเผด็จการ เขาก็จะเป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำควรได้รับการฝึกอบรมที่ดีเพื่อที่จะจัดการกับผู้ตามจำนวนมาก ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลดี (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554)

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำที่มีผลมาจากในอดีตที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวและสภาพแวดล้อมที่ผ่านมา จนมีผลต่อจิตใจและสั่งสมอยู่ใต้จิตสำนึก และแสดงออกมาในการบริหารองค์การในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งอาจจะเผด็จการ หรือเป็นแบบมีส่วนร่วม ย่อมขึ้นกับภูมิหลังของผู้นำในแต่ละช่วงวัยที่ได้รับมาในอดีต

3) แนวคิดผู้นำแบบร่วมสมัย เป็นแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อภาวะผู้นำในปัจจุบัน และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นและองค์การให้ดำเนินตามที่ผู้นำต้องการได้ ซึ่งแนวคิดนี้ พิชากพ พันธุ์แพ (2554) ได้ศึกษารวบรวมแนวคิดนี้ไว้ดังนี้

3.1) แนวคิดการทดแทนภาวะผู้นำ (Substitutes for Leadership) เบทแมน (Bateman, 1993) ได้กล่าวถึงสถานการณ์ที่ลดบทบาทของผู้นำในองค์การลงโดยกล่าวว่า ในบางครั้งผู้นำไม่จำเป็นที่จะต้องทำหน้าที่ในการนำ หรืออาจไม่สามารถเป็นผู้นำได้เลย อาจกลายเป็นผู้ที่มีอิทธิพลน้อยไร้ความหมายหรือไม่จำเป็นสำหรับองค์การนั้นๆ

สถานการณ์เหล่านี้ ได้แก่ พฤติกรรมของบุคลากรได้ดูแลกันเองในกลุ่ม ซึ่งจะลดบทบาทของผู้นำที่เน้นการเอาใจใส่ต่อบุคลากรลง หากบุคลากรมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก มีการติดต่อประสานงานกันในสมาคมวิชาชีพนั้นๆ อย่างใกล้ชิด เกิดความพึงพอใจงานอย่างสูง หรือเกิดความห่างเหินกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ความสำคัญของผู้นำจะลดลง เช่น ผู้พิพากษาในการพิจารณาคดี นักวิชาการในการทำงานวิจัย นักการบัญชีที่ทำการตรวจสอบบัญชีตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นต้น ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะเป็นการลดความสำคัญของผู้นำที่เน้นงาน เพราะผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารไม่สามารถแทรกแซงการทำงานของบุคลากรของตนเองได้หรือทำได้น้อย

ในสถานการณ์ที่งานถูกทำให้เป็นมาตรฐาน หรือถูกควบคุมโดยเครื่องจักร จะทำให้อิทธิพลของผู้นำลดลงได้ (Yukl, 1994) แนวคิดของสถานการณ์ทดแทนภาวะผู้นำจะทำให้รู้ว่าเมื่อใด ที่ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หากผู้นำสามารถพัฒนาให้เกิดสถานการณ์เช่นนี้ได้ในองค์การแล้ว ผู้นำจะใช้เวลาอันน้อยลงในการกำกับดูแลหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถนำเวลาว่างเหล่านั้นไปทำหน้าที่หรือแสดงบทบาทที่สำคัญอย่างอื่นได้มากยิ่งขึ้น

เคอ เจอเมียร์ และยุกส์ (Kerr, Jermier & Yukl, 1994) ได้ทำการศึกษาทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำไว้อย่างลึกซึ้ง โดยได้พัฒนารูปแบบของสถานการณ์ที่ลดความสำคัญของผู้นำไว้ใน ค.ศ. 1978 โดยได้แยกแยะความแตกต่างของตัวแปรทางสถานการณ์ 2 อย่าง คือ การทดแทน (Substitutes) และการทำให้เป็นกลาง หรือหมดความสำคัญ (Neutralizers) การทดแทน (Substitutes) จะทำให้พฤติกรรมของผู้นำไม่จำเป็น และเกินความต้องการเช่นเดียวกับที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและรู้บทบาทของตนเองได้เป็นอย่างดี มีแรงจูงใจที่ดี และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ตนทำอยู่ การทำให้เป็นกลาง (Neutralizers) จะเป็นภาวะของงานหรือองค์การที่เป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ทำให้ผู้นำทำงานในแนวทางที่วางไว้ หรือทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำไร้ผล เช่น การที่ผู้นำขาดอำนาจหน้าที่ในการให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสนใจสิ่งตอบแทนพิเศษที่ผู้นำเสนอให้

เคอ และเจอเมียร์ ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการทดแทน และการทำให้ภาวะผู้นำเป็นกลางไว้โดยอาศัยลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) โครงสร้างของงาน 3) ลักษณะขององค์การ ลักษณะทั้ง 3 ประการนี้ เขาได้อธิบายถึงลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ และได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีว่าจะไม่ต้องการคำแนะนำหรือการดูแลในการทำงาน เพราะมีทักษะและความรู้เกี่ยวกับงานนั้นอยู่แล้ว เช่น แพทย์ ผู้พิพากษา นักบิน นักบัญชี เช่นเดียวกับ

ผู้ที่ทำงานในวิชาชีพที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายใน โดยคำนึงถึง ความต้องการ และมีโน้มน้าวมโนธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องการการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการทำงานที่มีคุณภาพสูง การเพิกเฉยต่อรางวัลที่เสนอโดยองค์กร จะทำให้ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ และผู้นำที่เน้นงานมีสภาพเป็นกลาง หรือหมดความสำคัญ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเพิกเฉยต่อเงินพิเศษ เนื่องจากการทำงานล่วงเวลา เพราะต้องการที่จะมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากกว่า

ในแง่ของโครงสร้างของงาน งานที่มีลักษณะง่าย ๆ กระทำซ้ำ ๆ กันเป็นประจำจะเป็นสิ่งทดแทนผู้นำแบบเน้นงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้ถึงการใช้ทักษะที่เหมาะสมสำหรับการทำงานได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องได้รับการฝึกฝนอย่างหนัก และไม่จำเป็นต้องจะต้องได้รับคำแนะนำในการทำงานจากผู้นำ เช่น งานทะเบียนราษฎรในการย้ายชื่อเข้าออก การต่อใบอนุญาตขับขี่รถยนต์ เป็นต้น

ในแง่ลักษณะของกลุ่มและองค์กร ในองค์กรที่มีกฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และนโยบายที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจน จะเป็นสิ่งที่ทดแทนและทำให้ภาวะผู้นำในองค์กรหมดความสำคัญลงไป เนื่องจากผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กฎเกณฑ์ หรือกฎระเบียบต่างๆ เหล่านี้เพื่อเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3.2) ผู้นำแบบบุญบารมี (Charismatic Leadership) ที่ผ่านมาการศึกษาผู้นำแบบบุญบารมีจะให้ความสำคัญศึกษาผู้นำทางการเมือง ทางสังคม และศาสนา ต่อมาเริ่มให้ความสำคัญกับผู้นำในแวดวงธุรกิจ ซึ่งผู้นำแบบบุญบารมีจะมีบทบาท อิทธิพลต่อองค์กรในการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลง

คำว่า บุญบารมี “Charisma” เป็นคำในภาษากรีก มีความหมายว่าความสามารถหรือพรสวรรค์พิเศษ เช่น ความสามารถในการแสดงปาฏิหาริย์ หรือสามารถทำนายอนาคตได้ มีนักวิชาการ หลายคนได้ให้ความหมายผู้นำแบบบุญบารมีไว้ ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการบางท่านมาศึกษา ทำความเข้าใจในความหมายหรือแนวคิดของผู้นำบุญบารมีไว้ดังนี้

เบทแมน (Bateman, 1993) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบบุญบารมีว่าจะต้องมีความโดดเด่น มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความเชื่อในคุณงามความดีและศีลธรรมสูง จะพยายามสร้างความมุ่งมั่นในความสำเร็จ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม และจะพยายามทำเป้าหมายในชีวิตทางจิตให้ประสบความสำเร็จ เช่น มาร์ติน ลูเทอร์ คิง มีความใฝ่ฝันในการทำให้โลกดีขึ้น ประธานาธิบดีจอห์น เอฟ. เคนเนดี มีความใฝ่ฝันว่าจะทำให้คนขึ้นไปเหยียบดวงจันทร์ให้ได้

แมกซ์ เวบเบอร์ (Max Webber, 1947) ได้ใช้คำว่า บุญบารมี เพื่ออธิบายรูปแบบของอิทธิพลของผู้นำที่ไม่ได้เกิดมาจากประเพณี หรืออำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ แต่เกิดจากการที่ผู้ตามมีความคิดว่าผู้นำผู้นั้นจะมีความสามารถที่ลือเลืศ เวบเบอร์ได้กล่าวต่อไปว่า ผู้นำแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อสังคมเกิดวิกฤติการณ์ และจะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาโดยอาศัยความเชื่อมั่นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ในปัจจุบันนักทฤษฎีส่วนใหญ่มองผู้นำแบบบุญบารมีว่าเป็นผลจากการยอมรับของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำที่ออกมาในรูปของพฤติกรรม คุณภาพของผู้นำ สถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม

คองเกอร์ และ คานันโก (Conger & Kanungo, 1987) โดยได้เสนอว่าผู้นำแบบบุญบารมีมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ ไม่เป็นคนหัวรุนแรง ไม่ยึดติดกับ

ตำแหน่ง มีความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ทำในสิ่งที่พิเศษจากคนอื่น ก่อให้เกิดความประทับใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้นำจะต้องทุ่มเทกับการทำงาน กล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยงลงทุนในสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ตามมากกว่าของตนเอง 3) ผู้นำจะต้องมั่นใจในจุดยืนของตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่สับสน สับสน ทำให้ผู้ตามมีกำลังใจในการทำงาน 4) ผู้นำจะต้องใช้อำนาจที่ตน มีอยู่ในการชักจูงผู้ตามให้กระทำตามวิสัยทัศน์ ที่วางไว้ มากกว่าที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นๆ เป็นการเพิ่มอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญที่ผู้นำมีอยู่ให้ปรากฏชัดเจนขึ้น ทำให้ผู้นำมีความเหนือจากบุคคลอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษเกี่ยวกับผู้นำแบบบุญบารมี เช่น ชาเมอ และคนอื่นๆ (Shamer & et al. อ้างถึงใน Yukl, 1994) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลทางสังคมที่มีต่อผู้นำแบบนี้ เช่น ถ้าหากบุคคลมีลักษณะหรือแนวโน้มที่มีความต้องการแบบใด การพึงพาบุคคลที่มีความสามารถแบบนั้นก็มักจะเกิดขึ้นได้ง่าย เช่นเดียวกับการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องการเอกลักษณ์ของกลุ่มแบบใด จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถแบบนั้น เป็นต้น หรือกรณีถ้าหากมีบุคคลที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล ทำให้งานที่พวกเขาทำอยู่มีอนาคต มีความหวัง คนก็จะยอมรับบุคคลนั้นทำให้เกิดผู้นำแบบบุญบารมีขึ้นมาได้ หรือในบุคคลที่มีลักษณะมุ่งมั่นชอบทำงานสำคัญทำหาย มีความวิริยะอุตสาหะมากกว่าคนอื่นๆ มักจะต้องการผู้นำที่มีลักษณะที่เพิ่มความคาดหวัง และช่วยเสริมความพยายามในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

เคทส์ เดอ วายส์ (Kets De Vries, 1988) ได้อธิบายถึงผู้นำแบบบุญบารมีในแง่ของจิตวิทยาว่าผู้นำแบบนี้จะทำให้บุคคลที่มีความทุกข์จากความกลัว ความผิดที่ตนได้กระทำลงไป ความขาดแคลน ความแปลกแยกจากคนอื่นๆ รู้สึกดี มีพลัง เกิดความสุขขึ้นมาได้ ในวิกฤตการณ์นั้นๆ ทำให้เกิดการยอมรับในตัวผู้นำนั้น ถือว่าเป็นแบบอย่างที่จะลอกเลียนแบบ หรือเป็นผู้นำในอุดมคติ เช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้นำกลุ่มอันธพาล หรือในช่วงที่ชาวเยอรมันเกิดความทุกข์ยากจากสภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ และความอาย เสียเกียรติภูมิเนื่องจากแพ้สงครามโลกครั้งที่ 1 จึงก่อให้เกิดผู้นำแบบฮิตเลอร์ขึ้นมาได้ หรือการที่บุคคลโดยเฉพาะวัยรุ่นที่มีความเชื่อมั่นมีความนับถือตนเองต่ำ มักจะมีแนวโน้มที่จะยอมรับบุคคลที่เป็นฮีโร่ เช่น พวกนักรบ ดารา หรือผู้นำลัทธิได้ง่าย

เมนเดล (Meindl, 1990) ได้อธิบายถึงการเกิดผู้นำแบบบุญบารมีว่า เกิดจาก “Social Contagion” หรือการระบาดของโรคทางสังคม เช่น การที่บุคคลจะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมในแนวทางเดียวกัน เพื่อตอบสนองต่อความกังวล และความยุ่งยากใจ ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้จะถูกกดโดยบรรทัดฐานทางสังคม หรือความเกรงกลัวต่อกฎหมาย แต่ถ้ามีบุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมที่รุนแรงออกมาแล้ว ก็จะมีคนทำตาม เช่น การปลุกม็อบ การจลาจล หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการตื่นตระหนก ทำให้สถานการณ์เกิดความรุนแรงจนถึงขีดสุด ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลไม่กล้ากระทำโดยลำพังในภาวะปกติ ในสถานการณ์เช่นนี้ บุคคลต้องการผู้นำที่ดึงดูด และสามารถนำกลุ่มได้ เช่น ผู้นำทางการเมือง หรือผู้นำลัทธิทางศาสนา

สำหรับในทัศนะของผู้วิจัย ผู้นำแบบบุญบารมีคือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่าง และเหนือกว่าผู้นำทั่วไป ซึ่งมีพฤติกรรมที่โดดเด่นสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่พวกเขาต้องการได้ โดยผู้นำแบบบุญบารมีจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัจจัยของความต้องการหรือความกลัว

ของผู้ตามเกิดขึ้น หากความต้องการหรือความกลัวของผู้ตามมีมาก ความต้องการผู้นำแบบนี้จะมีเพิ่มมากขึ้น ในทำนองเดียวกัน หากความต้องการหรือความกลัวของผู้ตามมีน้อย ความต้องการผู้นำแบบนี้ก็จะมีน้อยเช่นเดียวกัน เช่น หากองค์การใดต้องการ ขึ้นค่าแรง ในสภาวะการณ์นั้นคนในองค์การจึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลที่จะต่อรอง กับนายจ้างให้ขึ้นค่าแรง หรือองค์การใดขาดสภาพคล่องทางการเงินและการบริหารในองค์การล้มเหลวพนักงานเกิดความแตกแยกจนทำให้องค์การจะล่มสลาย ในสภาวะการณ์เช่นนี้ พนักงานกลัวจะตกงานจึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีที่จะทำให้ทุกคนในองค์การเกิดความเกรงใจและยอมรับ เพื่อรวมใจของพนักงานให้เป็นหนึ่งเดียว และใช้ความสามารถของผู้นำในการบริหารองค์การเสียใหม่ รวมทั้งสามารถหาลูกค้า หางาน หาเงินให้กับองค์การ เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและก้าวเดินต่อไปได้

3.3) ผู้นำแบบปฏิรูป หรือผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เบทแมน (Bateman, 1993) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลง สิ่งต่างๆ ที่เป็นความคิดให้เป็นจริง บางทฤษฎีได้กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และโครงสร้างขององค์การให้เข้ากับกลยุทธ์ทางการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แนวความคิดในระยะเริ่มแรกของผู้นำปฏิรูป มาจากนักคิด คือ เบิร์นส์ (Burns, 1978 อ้างถึงใน Yukl, 1994) ใน ค.ศ. 1978 โดยศึกษาถึงผู้นำทางการเมือง เขาได้ให้ความหมายของผู้นำปฏิรูปว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านจริยธรรมและการจูงใจ โดยผู้นำปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้ตามไปสู่ระดับขั้นความต้องการที่สูงกว่าตามทฤษฎีของเอเบราแฮม มาสโลว์

บาส (Bass, 1985) มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำปฏิรูป โดยประยุกต์มาจากแนวความคิดของเบิร์น (อ้างถึงใน Yukl, 1994) ว่าผู้นำปฏิรูป จะสังเกตได้จากผู้นำคนนั้นจะก่อให้เกิดผลอย่างไรต่อผู้ตามซึ่งอิทธิพลของผู้นำตามแนวคิดนี้ ผู้ตามจะมีความรู้สึกเชื่อถือ ยกย่องมีความจงรักภักดีในตัวผู้นำมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยบาส กล่าวว่า ผู้นำสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นจูงใจผู้ตามโดยวิธีการดังต่อไปนี้ 1) ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงความสำคัญของผลงานที่ทำ 2) ชักจูงให้ผู้ตามตระหนักถึงผลประโยชน์ขององค์การหรือกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน 3) กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการในขั้นสูงขึ้นไปตามทฤษฎีของเอเบราแฮม มาสโลว์

พฤติกรรมของผู้นำปฏิรูป บาส (Bass) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำปฏิรูป โดยกล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) มีบุณยบารมี (Charisma) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์ความรู้สึกให้คล้อยตามผู้นำ 2) การกระตุ้นทางภูมิปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ตามมองปัญหาจากแง่มุมใหม่ๆ 3) การพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized Consideration) จะรวมถึงการให้ การสนับสนุน การส่งเสริม และพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตาม

แนวคิดใหม่ๆ จะเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำอีก 1 รูปแบบ คือ การบันดาลใจ (การสร้างความหวัง) “Inspiration” หรือ “Inspirational Motivation” เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม สร้างความพยายามให้ผู้ตาม และแสดงพฤติกรรมที่เป็น

แบบอย่างให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะมีอิทธิพลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ตาม ซึ่งผลของอิทธิพลนี้จะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบบุญบารมี

การเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบปฏิรูป และผู้นำแบบบุญบารมี บาสได้แยกความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบปฏิรูปกับผู้นำแบบบุญบารมีไว้ดังนี้ (อ้างอิงใน Yukl, 1994)

1) ผู้นำแบบบุญบารมีบางคน เช่น ดารา นักร้อง นักกีฬา ที่โด่งดังไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ตามได้ ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลผู้มีชื่อเสียงเหล่านั้น แต่มักจะไม่มีความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นได้ 2) ผู้นำปฏิรูปจะใช้อิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์ และความรู้สึกให้คล้อยตาม ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแบบผู้ฝึกสอน ครู อาจารย์ 3) ผู้นำปฏิรูปจะมอบหมายอำนาจ และส่งเสริมผู้ตาม ซึ่งแทบไม่ปรากฏในผู้นำแบบบุญบารมี โดยปกติแล้วผู้นำแบบบุญบารมีมักจะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ จะพยายามทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีมากกว่า ที่จะเสริมสร้างความคิดให้กับผู้ตาม 4) ผู้นำปฏิรูปจะพบในทุกระดับขององค์การ แต่ผู้นำแบบบุญบารมีมักเกิดขึ้นได้ยาก มักจะปรากฏเมื่อองค์การเข้าสู่ภาวะวิกฤต 5) ผู้นำแบบบุญบารมีอาจสร้างความรู้สึกแก่ผู้ตามว่าเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์เหนือธรรมชาติ เป็นยอดคน หรือเป็นตัวแทนทางจิตวิญญาณ อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบนี้อาจมีคนรักและผู้สนับสนุนมากมายแต่ในขณะเดียวกันก็มีศัตรู และได้รับความเกลียดชังจากบุคคลเป็นจำนวนมากเช่นเดียวกัน

การเปรียบเทียบผู้นำแบบปฏิรูปและผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational and Transforming Leadership) คำ 2 คำนี้ มีความหมายคล้ายคลึงกัน ส่วนใหญ่จะสามารถใช้แทนกันได้

เบิร์นได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น (Transforming Leadership) เป็นผู้นำที่จะพยายามเน้นทางศีลธรรม เป็นการกระตุ้นจิตใจให้คนไปสู่ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามทฤษฎีของมาสโลว์

ส่วนผู้นำแบบที่กระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามทำงาน คือ ผู้นำปฏิรูป (Transformational) มักไม่สนใจว่างานนั้นจะก่อให้เกิดผลดีต่อผู้ตามหรือไม่

คุณลักษณะของผู้นำปฏิรูป (Attribute of Transformational Leaders) ความสำเร็จของผู้นำปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของตัวผู้นำ โดยผู้นำปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1) จะต้องมองตนเองว่าเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้ที่จัดการกับความเสี่ยงอย่างรอบคอบ 3) มีความเชื่อมั่นในบุคลากร และทราบถึงความต้องการของพวกเขารวดเร็ว 4) สามารถแสดงค่านิยม ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของพวกเขาได้อย่างชัดเจน 5) มีความยืดหยุ่น และเปิดกว้าง ในการเรียนรู้จากประสบการณ์ 6) มีทักษะในความคิด มีระบบการคิดที่เป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาอย่างระมัดระวัง 7) มีวิสัยทัศน์ และเชื่อในล้างสิ่งรบกวนของตัวเอง

ลักษณะของผู้นำปฏิรูปตามแนวความคิดของ เบนนิส และนาฮูส (Bennis & Nanus, 1985) ได้ทำการศึกษาผู้นำระดับสูง 60 คน จากบริษัทเอกชน และ 30 คนจากหน่วยงานราชการ โดยใช้เวลา 5 ปี นาฮูสใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด (ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่) เป็นเวลา 3 - 4 ชั่วโมงต่อคน บางครั้งอาจมีการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ ผู้นำเหล่านั้นจะถูกถามเกี่ยวกับข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ การตัดสินใจ



สำคัญในงาน และเหตุการณ์ที่สำคัญที่จะมีผลต่อปรัชญาหรือรูปแบบการบริหารของเขา ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูลปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมากภายในบรรดาผู้นำเหล่านั้น มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถจัดได้ว่าเป็นผู้นำแบบบุญบารมี ส่วนใหญ่ถือว่าเป็นผู้นำแบบธรรมดาเหมือนกับผู้นำทั่วๆ ไป หากดูในด้านลักษณะภายนอก บุคลิก และพฤติกรรมทั่วไปอย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของนาฮูส พบว่า คุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพของผู้นำปฏิรูปมีดังต่อไปนี้ 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำแบบนี้จะรวบรวมพลังของบุคลากรทั้งหมดให้มุ่งไปยังวิสัยทัศน์ หรือแนวคิดที่ปรารถนาเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การเบนนิส และนาฮูส กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้จะขับเคลื่อนผู้ตามไปสู่ความคิดที่สูงขึ้น โดยมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและลักษณะที่ผู้นำแสดงออก Appealing จะทำหน้าที่สำคัญบางประการดังต่อไปนี้ (1) สร้างความหวังให้แก่ผู้ตาม เพราะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่างานที่พวกเขาจะทำจะทำให้ได้ประโยชน์แก่พวกเขา ซึ่งจะสร้างความภาคภูมิใจให้แก่พวกเขาอีกด้วย (2) หน้าที่ที่ 2 ของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนก็คือ ช่วยในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์การทำงานให้สำเร็จทุกขั้นตอน การทราบถึงเป้าหมายหลักขององค์การจะช่วยให้บุคลากรตัดสินใจได้ว่า สิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี สิ่งใดสำคัญ สิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำ วิสัยทัศน์ส่วนใหญ่จะมาจาก การระดมความคิดจากบุคคลทั่วๆ ไป ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ส่วนผู้นำจะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดความชัดเจนมากขึ้น และกระตุ้นให้คนทำตาม 2) พัฒนาคำสัญญาและความเชื่อมั่น (Developing Commitment and Trust) ผู้นำจะต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ โดยการผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์จะต้องสร้างแรงจูงใจและประโยชน์ที่จะได้รับ และร่วมใจกันทำตามนโยบายของผู้นำ เพื่อไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Facilitating Organizational Learning) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเอาใจใส่บุคลากร เพื่อให้รู้ถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และวางแผนในการส่งเสริมความรู้ พร้อมพัฒนาเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร เพื่อให้มีศักยภาพในการขับเคลื่อนนโยบายของผู้นำให้มีประสิทธิภาพ

3.4) แนวคิดผู้นำรูปแบบใหม่ นักวิชาการจำนวนมากพยายามเสนอรูปแบบผู้นำที่มีความสามารถที่จะสร้างประสิทธิภาพของ องค์การ และความสามารถในการแข่งขันภายใต้โลกาภิวัตน์ที่บางครั้งไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกันผู้นำเหล่านี้ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์การ ผู้นำเหล่านี้ต้องให้ความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน มีจิตสำนึกในการเป็นผู้ประกอบการ เน้นการบริการลูกค้า มีจิตใจ เป็นประชาธิปไตยที่คอยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แนวคิดผู้นำรูปแบบใหม่นี้ได้มีนักวิชาการได้ค้นคว้า และเรียบเรียงไว้หลายแนวคิด ดังนี้ 1) ผู้นำระดับ 5 (Level Five Leadership) แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำระดับ 5 เกิดจากการศึกษาของจิม คอลลินส์ (Jim Collins) (อ้างถึงใน Sadler, 2003) เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท ที่มีผลการดำเนินงานในระดับมาตรฐาน ซึ่งต่อมามีการพัฒนาจนมีผลการดำเนินงานในระดับดีเยี่ยม โดยดูจากมูลค่าหุ้นที่เพิ่มขึ้นในระยะเวลา 15 ปี คอลลินส์พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทเหล่านี้ประสบความสำเร็จก็คือ ภาวะผู้นำของบริษัท ซึ่งคอลลินส์เรียกว่าเป็น ภาวะผู้นำระดับ 5 (Level Five Leadership) ซึ่งเป็นส่วนผสมระหว่างความอ่อนน้อมถ่อมตน (Yin) และความมุ่งมั่นหยิ่งทะนง (Yang) ลักษณะอ่อนน้อมถ่อมตน หรือ Yin จะรวมถึงลักษณะผู้นำที่ไม่ชอบเปิดเผยตัวต่อสาธารณะ พูดและทำงานแบบเงียบๆ คำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว รับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด ให้

เครดิตผู้อื่นเมื่อเกิดความสำเร็จ และแสวงหาผู้ที่จะมาสืบทอดตำแหน่งแทนตนเมื่อหมดวาระ ลักษณะความมุ่งมั่นในผู้นำ รวมถึงความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา การแสวงหาความเป็นเลิศขององค์กร นอกจากนั้นคอลลินส์กล่าวถึงลักษณะอีก 4 ประการที่สำคัญของผู้นำแบบนี้ ได้แก่ เป็นบุคคลที่มีความสามารถสูงในการทำงาน เป็นสมาชิกที่ทุ่มเท การทำงานให้กับทีม เป็นผู้จัดการที่เก่ง และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์ความเจริญรุ่งเรืองแก่องค์กร 2) White Water Leadership ไวท์ ฮอดสัน และเครนเนอร์ (White Hodgson & Crainer) ศึกษาถึงลักษณะผู้นำที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าต้องมีทักษะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) สามารถเรียนรู้สิ่งที่ยาก (Difficult Learning) ผู้นำแบบนี้จะต้องสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่บุคลากรในองค์กรคิดว่าเป็นสิ่งยากลำบาก 2) ทุ่มพลังเต็มที่กับการทำงาน (Maximizing Energy) ผู้นำแบบนี้จะรับมือกับความไม่แน่นอนได้เป็นอย่างดีโดยใช้ความพยายาม และความทุ่มเทเพื่อการทำงานของตนเองและผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ 3) ผู้นำแบบนี้จะสามารถรับทราบปัญหาขององค์กรจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน และต่อเนื่อง (Resonance Simplicity) 4) เน้นการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Multiple Focus) 5) มีความสามารถในการตัดสินใจโดยการใช้กลางสังหรณ์ (Mastering Inner Sense) 3) ผู้นำแบบผู้คอยดูแล (Stewardship) ดาฟท์ (Daft, 1999) มีแนวคิด เกี่ยวกับผู้นำแบบผู้คอยดูแล ว่าเป็นจุดหักเหสำคัญของความคิดที่เกี่ยวกับผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้สามารถตัดสินใจในการทำงาน สามารถกำหนดเป้าหมายระบบและโครงสร้าง สามารถเป็นผู้นำได้โดยตนเอง ผู้นำแบบนี้จะสนับสนุนความคิดที่ว่าผู้นำจะรับผิดชอบต่อบุคคลอื่นและองค์กรโดยไม่ต้องไปควบคุม แต่จะบอกถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ความจริงแล้วผู้นำแบบนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นทางเลือกสำหรับผู้นำ เนื่องจากเน้นไปยังคนที่กำลังทำงาน ซึ่งมีหลักสำคัญ 4 ประการ ของผู้นำแบบผู้คอยดูแลมีดังต่อไปนี้ 1) ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดหาหนทาง (สมมติฐาน) ในการทำงานการเป็นหุ้นส่วนกันจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกระจายอำนาจจากผู้นำไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา หุ้นส่วนทุกคนมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธความคิดเห็นของบุคคลอื่น หุ้นส่วนจะซื่อสัตย์ต่อกันอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการปิดบังข้อมูล หรือปกป้องสมาชิกคนอื่นจากข่าวที่ไม่ดี พวกเขาจะรับผิดชอบในวิสัยทัศน์ขององค์กร และความมุ่งหมายตลอดจนรับผิดชอบร่วมกันเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น 2) มอบหมายการตัดสินใจและอำนาจแก่บุคคลที่ใกล้ชิดกับงานและลูกค้าควรมีการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนงานสำเร็จ ขณะเดียวกันควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานที่เป็นงานหลัก (งานที่มีความสำคัญ) ขององค์กรในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง 3) ให้การยอมรับและรางวัลแก่บุคลากรที่มีคุณค่า โดยการให้ระบบการให้ผลตอบแทนไปยังบุคลากรที่มีผลงานและอุทิศตนให้กับงานอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจ และเป็นธรรมเนียมให้แก่ผู้ที่มีความสามารถและทุ่มเทให้กับองค์กร 4) คาดหวังว่าทีมงานจะช่วยสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ทีมทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานจะวางเป้าหมายควบคุมงานสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีความพยายามปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานขององค์กร

ผู้นำแบบผู้ดูแลจะขึ้นนำองค์กรโดยไม่เข้าไปครอบงำและจะช่วยเหลือผู้ตามโดยไม่เข้าไปควบคุม ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ตามเท่าเทียมกับตนเพื่อผลสำเร็จของงาน มาก

ไปกว่านั้น ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความคิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ตามมีความเป็นหุ้นส่วนขององค์กรอย่างสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

ผู้นำแบบผู้ดูแลสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากทำให้ผู้ตามเกิดพลังและพันธสัญญาในการทำงานให้แก่องค์กรแม้ความคิดนี้จะดูใหม่ แต่แมรี พาร์คเกอร์ โฟลีย์ (Mary Parker Follet) ได้เสนอแนวคิดนี้ไว้เมื่อ 80 ปีที่แล้ว เมื่อได้ตีพิมพ์ถึงรูปแบบของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจบุคลากร โดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ ซึ่งผู้นำแบบนี้จึงไม่จำเป็นต้องทำความดีเท่าไร เพียงแต่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าสามารถกระทำความดีได้ด้วยตนเอง

3.5) ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นแนวคิดพัฒนาจากผู้นำแบบผู้ดูแลมาอีก 1 ขั้น เป็นลักษณะของการกลับหัวกลับหางจากแนวคิดเรื่องผู้นำตามรูปแบบเดิม ผู้นำแบบคนรับใช้จะเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ส่วนตัวให้เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโต และพัฒนา เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้รับผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจ ความสำเร็จของบุคคลอื่นคือเป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้ (Daft, 1999)

แนวความคิดของผู้นำแบบคนรับใช้เริ่มโดยเนื้อหาในหนังสือของโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert Greenleaf) ซึ่งพัฒนามาจากแนวความคิดของเฮร์แมน (Herman Hesse's) ที่เขียนไว้ในหนังสือ "เดินทางสู่ตะวันออก" (Journey to the East) เค้าโครงหลักของหนังสือเล่มนี้คือ การกล่าวถึงลีโอ (Leo) ผู้รับใช้ของกลุ่มชายฉกรรจ์ที่เดินทางไปยังสำนักงานใหญ่ตามคำสั่งขององค์กรที่ให้การสนับสนุนการเดินทาง ครั้งนั้น เขาได้เผชิญหน้ากับลีโออีกครั้ง เขาพบว่าลีโอเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรนั้น ไม่ใช่เป็นผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยของกลุ่มอย่างที่ทุกคนเข้าใจ นิทานของเฮร์แมนได้กล่าวถึงผู้นำที่เปรียบเสมือนคนรับใช้ซึ่งเกิดคำถาม ขึ้นมากมายว่าสิ่งนี้จะเป็นไปได้จริงหรือไม่ในชีวิตจริง โรเบิร์ตเสนอว่าผู้นำแบบนี้สามารถทำงานได้บนพื้นฐาน ของผู้นำแบบคนรับใช้อันมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ให้ความสำคัญผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้พรสวรรค์ของตนเองในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโต ความปรารถนา ในการช่วยเหลือผู้อื่นจะเหนือกว่าความอยากมีตำแหน่งอำนาจและการควบคุมผู้อื่น มีแต่สิ่งที่ดีและถูกต้อง ต่อผู้อื่น ซึ่งบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนตัว ซึ่งผู้นำในมุมมองนี้จะถือว่าองค์กรจะเจริญเติบโตได้นั้นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรเสียก่อน เมื่อบุคลากรได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและเป็นธรรมแล้ว ก็จะช่วยทำให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้ 2) ฟังผู้อื่นก่อนเพื่อแสดงการยอมรับ ผู้นำแบบนี้จะฟังเพื่อที่จะแสดงความเข้าใจปัญหาที่ผู้อื่นเผชิญอยู่ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลอื่น พยายามที่จะชี้ให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของกลุ่มและพยายามที่จะทำให้ความมุ่งมั่นนั้นก้าวหน้าอย่างเต็มความสามารถ ผู้นำแบบนี้จะไม่เสนอจุดมุ่งหมาย หรือความปรารถนาของตนเองให้กับผู้อื่น 3) กระตุ้นให้เกิดความเชื่อถือโดยการทำตนเองให้เป็นแบบอย่าง ผู้นำแบบนี้จะสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้น โดยประพฤติปฏิบัติให้ผู้อื่นยอมรับและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ไม่ควบคุมแต่ให้ความสนใจความเป็นอยู่ของบุคลากร มีการเปิดเผยข้อมูลให้บุคลากรรับรู้ไม่ว่าจะเรื่องดีหรือเรื่องไม่ดี มีการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 4) สนับสนุนและทำให้ผู้อื่น สมบูรณ์แบบ ผู้นำแบบนี้จะค้นหาพลังใจของบุคลากรและทำให้บุคลากรความรับผิดชอบ มีการทำตัวใกล้ชิด และรับรู้รับฟังปัญหาของบุคลากร มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้นำแบบคนรับใช้นี้จะสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาดตนเอง

ซึ่งการเห็นอกเห็นใจกัน การช่วยเหลือกันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้มากขึ้นกว่าเดิม และจะพยายามทำงานให้บรรลุสำเร็จ

3.6) Organic Leadership แนวความคิดนี้เป็นการศึกษาของ เกลี่ อาเวอรี (Gayle Avery) (อ้างถึงใน Gill, 2006) ที่กล่าวว่า องค์กรในอนาคตต้องการผู้นำแบบปฏิรูปแบบ Organic (Organic form of Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกลุ่ม 2) เกิดจากการยอมรับมากกว่าการแต่งตั้ง 3) สามารถกำหนดค่านิยม และกระบวนการทำงานของกลุ่ม 4) มีความมุ่งมั่นในเป้าหมายของตนเอง 5) ส่งเสริมให้กลุ่มเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 6) เน้นให้วิสัยทัศน์กลายเป็นส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการควบคุมการทำงาน วางระดับขั้นในการบังคับบัญชา การออกคำสั่ง โดยเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เหล่านั้นด้วยความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้นตลอดเวลา ขณะเดียวกันผู้นำยังต้องสร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคลากรด้วยตนเอง โดยสร้างให้ผู้ที่บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะสามารถจัดการ และนำตนเองได้อย่างมั่นใจ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดทฤษฎีผู้นำที่มีมาตั้งแต่ดั้งเดิมจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำในเชิงจิตวิทยา แนวคิดผู้นำแบบบุญบารมี ผู้นำแบบปฏิรูป และผู้นำรูปแบบใหม่ ซึ่งผลสำเร็จของผู้นำเหล่านั้นขึ้นอยู่กับ การมี และใช้คุณลักษณะของ ผู้นำในด้านต่างๆ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ผสมผสานกลมกลืนกัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

#### 2.2.7 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

เครททอน (Burton W. Kreitton, 1960) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันที่ 6) เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริง มองโลก ในแง่ดี 10) เปรียบใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) รักงานที่ทำ 17) ไม่หมกมุ่นใจง่าย 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา 21) ต้องมีศีลธรรม (ประคอง รัชมีแก้ว, 2551)

สตอกดิว (Stogdill, 1974) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกายเป็นผู้แข็งแรงมีร่างกายเป็นสง่า 2) พื้นฐานทางสังคมเป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี 3) สติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี 4) บุคลิกภาพเป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 6) คุณลักษณะทางสังคมเป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นๆ ได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ (ประคอง รัชมีแก้ว, 2551)

ทรีวีธา และ นิวพอร์ต (Trewetha & Newport, 1982) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 ด้าน 1) คุณลักษณะทางกายประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลัง และความ

ทนทานของร่างกาย 2) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่น ในตนเองความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่น ในตนเองความซื่อสัตย์ ความมานะและความไม่ต่อร้อน ความมีจินตนาการ 3) คุณลักษณะทางสังคมประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงาน 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงานความสำเร็จและความรับผิดชอบ (ประคอง รัชมีแก้ว, 2551)

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 5 ลักษณะ คือ 1) ความเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัว ทันทต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้ 3) ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน 4) ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคม ให้ความร่วมมือรู้จักปรับตัว และมีความสัมพันธ์ 5) ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) ตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (ประคอง รัชมีแก้ว, 2551)

ประคอง รัชมีแก้ว (2551) ได้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

มาศโมฬี จิตวิริยธรรม (2552) ได้ศึกษาพบว่า คุณธรรมที่ส่งเสริมคุณสมบัติความเป็นกัลยามิตรของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย เทวธรรม 2 พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 พละ 5 อริยวัฑฒิ 5 การไม่มีอคติ 4 สปัปฺริสธรรม 7 ศิล สุตตะ ชันติ โสรัจจะ รวมถึงหลักการพูดและวิธีการสอนที่ดี โดยคุณธรรมแต่ละประการเป็นตัวส่งเสริมคุณสมบัติความเป็นกัลยามิตรได้ทุกข้อ ไม่มีคุณธรรมใดส่งเสริมคุณสมบัติเพียงข้อใดข้อหนึ่งเท่านั้น คุณธรรมทั้งหมดที่ได้กล่าวมาจึงจำเป็นต้องมาพร้อมกันจึงจะเกิดผลอย่างสมบูรณ์

จากที่กล่าวมาพอจะวิเคราะห์แยกแยะคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับและคล้อยตามหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ด้านร่างกาย กล่าวคือผู้นำจะต้องมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความสง่างาม ไม่มีโรคภัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำ 2) ด้านบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีในการแต่งกาย มีการวางตัวที่ดีในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติหน้าที่ และในสังคมอย่างถูกต้องเหมาะสมและถูกกาลเทศะ 3) ด้านคุณธรรม ผู้นำจะต้องมีจิตใจที่มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป และคอยควบคุมการใช้ปัญญาให้เป็นไปในทางที่ถูกที่ควร 4) ด้านปัญญา ผู้นำต้องมีความรู้ที่ซัดแน่น สามารถมีกระบวนการคิดในขั้นสูง สามารถนำความคิดนั้นมาปรับใช้ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ 5) ด้านสังคม ผู้นำจะต้องมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะช่วยเหลือสังคม และต้องมีฐานะทางสังคมที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งของตนเอง รวมทั้งมีปุมหลังที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม

คุณลักษณะของผู้นำทั้ง 5 ด้านนี้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานของผู้นำที่จะต้องมี เพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ และสนับสนุนในการทำงานของผู้นำให้ประสบความสำเร็จ จากความสำคัญตรงนี้ จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้จะต้องให้ผู้อื่นยอมรับ หรือ รักในตัวผู้นำ ซึ่งผลตรงนี้ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวัดความเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Machiavelli ที่กล่าวไว้ในหนังสือ The Prince หรือ เจ้าผู้ปกครอง ที่กล่าวถึงผู้ปกครองจะต้องมี และใช้ความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ตามแนวคิดของเขา เพื่อให้ได้ผลในทางการเมืองการปกครอง ถึงแม้จะต้องใช้ทุกวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ แต่เขาก็ได้ให้ความสำคัญอย่างหนึ่งในการวัดว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นั่น คือ ผลของการได้มาซึ่งอำนาจและการรักษาอำนาจของเจ้าผู้ปกครองจะต้องไม่ถูกตำหนิเกลียดชังหรือจะต้องได้รับการยกย่องสรรเสริญจากผู้ใต้ปกครอง ถึงแม้ผู้ปกครองจะได้มาซึ่งอำนาจแต่ถูกตำหนิเกลียดชังจากผู้ใต้ปกครองก็จะไม่ถือว่าเป็นความสำเร็จในทางการเมืองการปกครอง (อดุลย์ ศรีคล้าย, 2549)

ดังนั้น ปัจจัยหรือคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมา ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่จะต้องมี เพื่อเอื้อหนุนทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นยอมรับและคล้อยตามหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำให้บรรลุเป้าหมายได้

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์

การปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่เป็นเรื่องของโชคชะตา แต่เกิดจากความรู้ความสามารถของผู้นำในองค์การ โดยสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ถึงแม้จะต้องต่อสู้กับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกก็ตาม แต่ผู้นำก็ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรขององค์การว่าสามารถร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ และที่สำคัญผู้นำจะต้องหาวิธีการทำงานให้เหนือกว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้ได้ เพื่อให้ได้ชัยชนะเพราะในแต่ละวันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ ผู้นำขององค์การก็ต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อรับมือและเอาชนะให้ได้ บางครั้งต้องคิดหาวิธีใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การในขณะนั้น เพื่อให้องค์การอยู่รอดและได้เปรียบกว่าผู้อื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะพิเศษของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นในทุกองค์การ โดยเฉพาะในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากผู้นำองค์การไม่มีการปรับตัวก็ยากที่จะบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้นำองค์การจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งปรับความคิด การกระทำ และวิธีการในการทำงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ รวมถึงการทำให้บุคลากรในองค์การและบุคคลภายนอกมีเจตคติที่ดีกับองค์การและผู้นำด้วย (รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำและผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อบริหารองค์การที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจในผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำองค์ความรู้มาใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ได้นำนักวิชาการให้ทัศนะไว้หลายมุมมอง ซึ่งแต่ละมุมมองเป็นประโยชน์ในการศึกษาทำความเข้าใจในการวิจัยครั้งนี้ อย่างคำว่า “Strategy” มีความหมายในภาษาไทย อยู่สองคำ คือ ยุทธศาสตร์หรือ กลยุทธ์ และคำว่า “กลยุทธ์” มีรากศัพท์จากภาษากรีก 2 คำรวมกัน คือ “Stratos” (กองทัพ) รวมกับ “Legoi” (การนำหรือผู้นำ) ซึ่งหมายถึง การวางยุทธศาสตร์การรบ เพื่อนำกองทัพเข้าทำลายศัตรูโดยใช้สรรพกำลังและกลอุบายอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด (เสนห์ จุ้ยโต, 2552) แกรี แกเกลียดิ ผู้แปลตำราพิชัยสงครามของซุนวู (Sun. Tz’s the art war) (วีรจิต กลัมพะสุด, 2547) ซึ่งภาษาจีนใช้คำว่า ปิง ฟา มีความหมายตรงตัวว่า “ทักษะทางทหาร” หรือ “ขั้นตอนการปฏิบัติทางทหาร” ซึ่งแกรี แกเกลียดิ ได้ใช้คำแปลว่า “ยุทธศาสตร์” เขาจึงให้ทัศนะของตำราพิชัยซุนวู ว่า เป็นยุทธศาสตร์สำหรับความสำเร็จที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวซึ่งอาจเรียกว่าเป็น “ยุทธศาสตร์ของการเอาชนะโดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง” ซึ่งไม่ได้หมายความว่า เป็นเรื่องของการอยู่เฉยๆ ไม่ได้ขึ้นรบ แต่เป็นวิธีการรุกที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่สอดประสานกลมกลืนกันเพื่อให้ได้ชัยชนะอย่างดีที่สุด

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำว่ากลยุทธ์เพิ่มขึ้น ผู้วิจัยขอนำแนวคิดของนักวิชาการท่านต่างๆ ที่เขววงศักดิ์ พลฤกษ์เทศ ได้สรุปความหมายไว้ดังนี้ (เขววงศักดิ์ พลฤกษ์เทศ, 2553)

มินท์เบิร์ก (Mintzberg, 1979) กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่างๆ หรือการดำเนินการ เพื่อให้องค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ

แซนเดอร์ (Chandler, 1996) กลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เบทแมน และสเนล (Bateman & Snell, 1999) กลยุทธ์เป็นรูปแบบของวิธีการปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แกรี ยูคัล (Gary Yukl, 2002) กลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือรูปแบบที่จะดำเนินพันธกิจ และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ฮิทท์ และ โรเบอร์ (Hitt & Robert, 2005) กลยุทธ์เป็นชุดของภาวะผูกพันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์การมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542) กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางไว้และให้โต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” เป็นศาสตร์ที่มีมานานมาแล้วตั้งแต่เริ่มการค้าขายหรือการทำศึกสงคราม คำว่ากลยุทธ์ หรือ “Strategy” มักจะถูก

นำมาใช้ในการจัดการ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหารเพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหาร นโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้กับกระบวนการในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้กับกระบวนการในการบริหารจัดการธุรกิจ ภายใต้ ภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบาย ด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) กลยุทธ์หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ในระยะยาว

เชวงศักดิ์ พฤษเขต (2553) ได้สรุปคำนิยามของกลยุทธ์ว่า มีความหมายทั้งระดับที่แคบ และระดับกว้าง กล่าวคือ ระดับที่แคบนั้นเน้นที่วิธีการ (Means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์การบรรลุ เป้าหมายหลักขององค์การ ส่วนในระดับที่กว้าง จะให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ โดยพิจารณา ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว แต่เราจะ พบว่า คนส่วนใหญ่มักใช้คำว่ากลยุทธ์ในฐานะของเครื่องมือ หรือวิธีการ ซึ่งจากแนวคิดกลยุทธ์ในการ พัฒนาองค์การ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์การ เป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางเป้าหมายชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้คิดขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไปตามกาลเวลา

ในทัศนะของผู้วิจัย กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ใน การดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การไปในทางที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ หลักของการจูงใจให้ผู้อื่นทำตามหรือสนับสนุนผู้นำ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือถ้ามีให้น้อยที่สุด

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ อย่างยิ่งต่อองค์การ ผู้นำระดับสูงจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานรวมถึงวิธีคิดเสียใหม่เพื่อให้ สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยได้มีความพยายามในการ วางแผนดำเนินการกลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม และครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์การ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 อ้างถึงใน เชวงศักดิ์ พฤษเขต, 2553) จากสภาวะการณ์ดังกล่าว เพื่อ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยน ทิศทางขององค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น และเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์การ ให้ดีขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ (Pfeiffer, 1990 อ้างถึงใน เชวงศักดิ์ พฤษเขต, 2553) ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหารองค์การ และเพื่อให้เกิด ความเข้าใจในความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยขอนำทัศนะของนักวิชาการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเชวงศักดิ์ พฤษเขต (2553) ได้สรุปไว้ดังนี้

จอร์น อแดร์ (Adair, 2010) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ตระหนัก ถึงการมองกิจกรรมในองค์กรอย่างองค์รวม และสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มีความสามารถและเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย และใช้ทักษะ ในการทำงานที่มีประสิทธิผล เกิดประสิทธิภาพ

เบอร์ดี (Byrd, 1987) ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการ ทำนายอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ การยืดหยุ่น และให้อำนาจผู้อื่นสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์



เอกเดียร์ (Adair, 1989) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นเรื่องการกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการสื่อสาร) การสร้างทีมและความคิดสร้างสรรค์

แกลอรี่ เอทอลล์ (Calori, et. Al., 1994) ได้เสนอไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนด และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ฟิงเกิลสไตน์ และฮัมบริด (Finkelstein & Hambrick, 1996) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

มางฮี รูรี และโรลแลนด์ (Maghroori & Rolland, 1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจเพื่อสร้างและนำไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ

ไอซ์แลนด์ และฮิตล์ (Ireland & Hitt, 1999) ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็น กระบวนการกำหนดความต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ การใช้ประโยชน์และการรักษา ความสามารถหลักขององค์การการพัฒนาทุนมนุษย์ การดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ การเน้น จริยธรรมการดำเนินงานและการสร้างความสมดุลของการควบคุมองค์การ

โรว์ (Rowe, 2001) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นความสามารถมีอิทธิพลทำให้ ผู้อื่นกำหนดการตัดสินใจในแต่ละวันได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่สร้างเสริมความแข็งแกร่ง ขององค์การได้ในระยะยาว ในขณะที่เดียวกันรักษาความมั่นคงทางการเงินในระยะสั้นได้

ฮูเปอร์ และพอทเทอร์ (Hooper & Potter, 2001) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นเรื่อง ของวิสัยทัศน์ ความประสงค์ การสื่อสาร และค่านิยม

โรบิน และคัลเวอร์ (Robbin & Coulter, 2003) ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) และการควบคุมหรือการประเมินผล (Evaluation)

กิลล์ (Gill, 2006) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดเป้าหมาย และทิศทาง ที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมา ดังนั้น ผู้นำที่มุ่งเน้นใช้กลยุทธ์เพื่อนำองค์การไปสู่ วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้จึงเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

นงท์เธอร์เนเตอร์ (Nongthanathorn, 2002) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ บุคคลที่มีผล ต่อผลลัพธ์ขององค์การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ออกแบบวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างทันทั่วทั้งที่ รับฟังและเข้าใจผู้ร่วมงาน สามารถกำหนดและใช้แผน กลยุทธ์มีความยืดหยุ่นและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์องค์การในอนาคต

ดเวิส และเดวิส (Davies & Davies, 2004) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่หลักในการกำหนดทิศทางขององค์การ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถที่ หลากหลาย มีมุมมองที่กว้างไกล และมีความสามารถในการวัดผลกิจกรรมต่างๆ อย่างทันทั่วทั้งที่

ฮิตล์ ไอซ์แลนด์ และฮอสกิสสัน (Hitt Ireland & Hoskisson, 2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ มีความยืดหยุ่นและเสริมสร้างพลังให้ผู้อื่นในการ เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์

(Schermerhorn, 2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(Lussier & Achua, 2007) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างวิสัยทัศน์ ทำนายอนาคต และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เหมาะสมตามสถานการณ์

(Dess, Lumpkin & Eisner, 2008) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดการใช้แผนกลยุทธ์ นำแผนกลยุทธ์มาพัฒนา เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้นิยามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อองค์กรอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกทางหนึ่งในประเภทผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างทางเลือก และการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กร ในระยะยาว และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

ทรศนะ บุญขวัญ (2548) สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาก็กว้างไกล (Vision) รักษาความยืดหยุ่น (Flexibility) และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น

วิเชียร วิทยาอุดม (2549) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในอนาคตและสานฝันให้เป็นจริง รวมทั้งทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวน่าเชื่อถือและน่าดึงดูดใจสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานในองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนายิ่งขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือเป็นผู้วิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สภาวะที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิก ที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมใจในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

นฤมล สุภาพทอง (2550) สรุปจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำที่มองการณ์ไกล ในการสร้างและพัฒนาองค์การตามแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นแนวคิดบูรณาการภาวะผู้นำทั้งในแง่บทบาทผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้ทำให้กลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2551) ได้นิยามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ความสามารถคาดคะเนสร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็น

สำหรับ เซวงศักดิ์ พฤษเขตเวศ (2553) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการของอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ ขององค์การให้ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์การ การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมิน

เดวิล และ เดวิส (Davies & Davies, 2005) ให้ทัศนะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นพื้นฐานของความคิดรวบยอดด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยสติปัญญา 3 ประการ คือ ปัญญาด้านบุคคล ปัญญาด้านบริบท และปัญญาด้านกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัตินำองค์การไปสู่เป้าหมาย

รวิวรรณ กลิ่นหอม (2551) มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยปัญญาด้านบุคคล ปัญญาด้านบริบท ปัญญาด้านกระบวนการ และปัญญาด้านผลการดำเนินการ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ รูปแบบภาวะผู้นำอย่างหนึ่งที่มีวิธีการทำงานที่ต้องใช้ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การไปในทางที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้

จากทัศนะของผู้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีค่าที่น่าสนใจที่จะขออธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น คือ 1) ภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้นำที่มีหรือนำมาใช้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการทำงานของผู้นำ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติเหล่านั้นเป็นสิ่งที่บุคคลทั่วไปยอมรับนับถือว่า ผู้ใดมีจะถือว่าเป็นคนดี ซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ มีความศรัทธา และเกิดการยอมรับและปฏิบัติตามผู้นำ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติเหล่านั้น ได้แก่ การมีร่างกายและสุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม มีสติปัญญา และมีคุณลักษณะทางสังคมที่ดี 2) ใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการดำเนินงาน การใช้ศาสตร์ คือ การใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญาในด้านต่างๆ ของผู้นำ ที่แสดงออกมาในการทำงาน การบริหารงาน ศาสตร์ในที่นี้อาจกล่าวสั้นๆ คือ การทำแล้วให้ได้ประสิทธิภาพตามที่ผู้นำต้องการ ส่วนการใช้ศิลป์ คือ การใช้ทักษะความสามารถพิเศษในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยให้บุคคลอื่นยอมรับในความคิด การกระทำ การตัดสินใจ รวมทั้งได้รับการยกย่องสรรเสริญหรือไม่ถูกตำหนิเกลียดชังจากบุคคลอื่น โดยใช้หลักจิตวิทยาให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคคลอื่น เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นทำตามหรือสนับสนุน

ผู้นำ รู้จักยืดหยุ่นในการรุกและรับในการทำงาน ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง หรือถ้ามีให้มัน้อยที่สุด โดยใช้หลักคุณธรรมในด้านต่างๆ มาดำเนินการ เพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งคนและงาน และสังคม อาจกล่าวสั้นๆ การใช้ศิลป์ คือ การทำแล้วทำให้เกิดประสิทธิผลในความพึงพอใจของผู้นำและบุคคลอื่น ดังนั้น การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงาน จะทำให้เกิดการสัมฤทธิ์ผลในภาพรวม 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ หมายถึง องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่ดีขึ้น มีความเจริญก้าวหน้าตามเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายที่วางไว้ ก็คือ วิสัยทัศน์นั่นเอง

จะเห็นได้ว่า ความหมายทั้ง 3 ข้อ เป็นหลักสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้นำขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างผสมผสานกลมกลืนกัน เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

## 2.4 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

### 2.4.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

เดส และมิลเลอร์ (Dess & Miller, 1993) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ

1) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้ จะมีรูปแบบอย่างไรในอนาคต

2) การออกแบบองค์การ (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่ (เซวงส์คักดี พฤษเทศ, 2553)

ดูบริน (DuBrin, 1998) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงโมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ ได้ดี มีการการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถในการบริหารงานให้ฝ่ายต่างๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีความสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติ

3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคตอย่างแม่นยำ

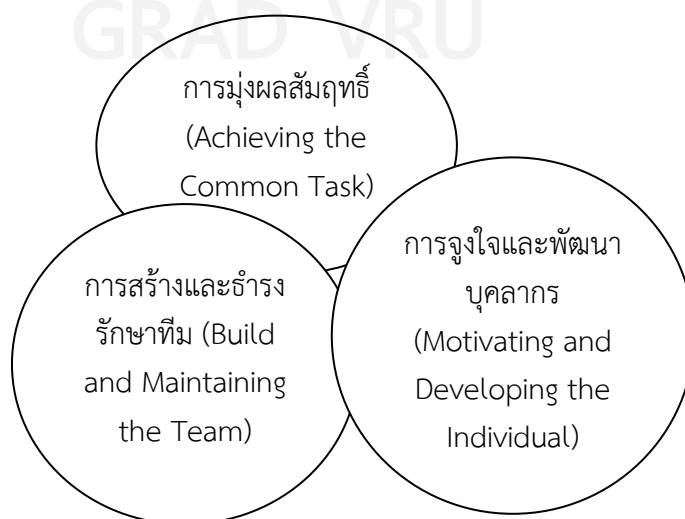
4) วิธีคิดเชิงปฏิบัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็น ในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต เพื่อสร้างความท้าทาย และดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Adair (2010) มีองค์ประกอบดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving the Common Task) หมายถึงการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร แสวงหากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อพัฒนา ปรับปรุง และสร้างผลผลิตงานบริการและกระบวนการต่างๆ ขององค์กร

2) การสร้างและธำรงรักษาทีม (Build and Maintaining the Team) หมายถึง การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติกิจกรรม มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (Motivating and Developing the Individual) หมายถึง การพัฒนาบุคลากร โดยการให้อำนาจพัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม พัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอนหรือจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติม



ภาพที่ 2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Adair (2010)

หน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง บทบาทที่สำคัญของผู้นำที่สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายในสภาวะการณ์ที่มีความแตกต่างกันของแต่ละองค์การ โดยให้ความสำคัญ 7 กระบวนการ

- 3.1) กำหนดทิศทางแบบองค์รวม (Purpose, Objective)
- 3.2) คิดเชิงกลยุทธ์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Importance, Longterm)
- 3.3) ขับเคลื่อนหรือผลักดันให้เกิดความสำเร็จ (Do it now)
- 3.4) นำไปสู่การปฏิบัติ (Task team Individual)
- 3.5) สร้างเครือข่ายการทำงาน (Partnerships)
- 3.6) สร้างความรู้และเพิ่มประสบการณ์ด้วยการทำงานร่วมกัน (Experience of work Group)
- 3.7) มุ่งมั่นพัฒนาและสร้างผู้นำ (If you Wish to Know a Man give Him Authority)

นาฮาวันดี (Nahavandi, 2000) ได้จัดประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยแบ่งตามคุณลักษณะของผู้นำ ที่แตกต่างกันออกไปเป็น 4 แบบ ได้แก่

1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูง (High-Control Innovator) เป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูง แต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ต่างๆ ขององค์การอย่างเข้มงวด ซึ่งจะมองสิ่งแวดลอมเป็นโอกาส (Opportunities) และเต็มใจที่ใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าชั้นสูงมาช่วยให้บรรลุเป้าหมาย และแสวงหากลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่ๆ มาดำเนินการ

2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม (Participative Innovator) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์การจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวมๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะที่เปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วม และการเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกกว่าเป็นการสร้างโอกาสใหม่ให้แก่องค์การได้มากมายและพร้อมเปิดรับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน

3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสภาพเดิม (Status Quo Guardian) ผู้นำแบบนี้ไม่แสวงหาความท้าทาย แต่ต้องการที่จะคงการควบคุมเอาไว้ โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่างๆ ขององค์การไว้ที่ตน และมักปฏิเสธการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยง เป็นผู้ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดลอมภายนอกเป็นภัยคุกคาม และจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะปกป้องมิให้องค์การของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์ แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิม หรือกลยุทธ์ที่ผ่าน การทดสอบแล้วเท่านั้น ลักษณะขององค์การในอุดมคติของผู้นำแบบนี้ก็คือ การดูแลอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการต่างๆ แบบอนุรักษ์นิยมอย่างเข้มงวด มีวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว การตัดสินใจจะมีลักษณะ รวมศูนย์อำนาจสูง โดยผู้นำจะต้องรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจจะมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจสูง โดยผู้นำจะต้องรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจโดยตรง

4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager) เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ชอบหลีกเลี่ยง

นวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยง แต่เนื่องจากผู้นำประเภนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงยอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างขึ้นในองค์การ พนักงานจะไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน แต่ละคนจะมีอิสระและการปฏิบัติงานประจำวัน จะไม่ถูกวัดในเรื่องมาตรฐานสูงมากนักตราบเท่าที่ยังไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อองค์การ (เชวงศักดิ์ พลภุชเวศ, 2553)

โรบิน และคัลเทอร์ (Robbins & Coulter, 2003) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจ และทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การ เพื่อจะได้ยึดเป็นหลักในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารในทุกองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การอย่างถูกต้อง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ซึ่งได้แก่ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เช่น ผู้รับบริการ วัตถุดิบ คู่แข่งกลุ่มผลประโยชน์ หรือผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป 3) กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identifying Opportunities and Threats) เป็นขั้นตอนที่เป็นผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกแล้ว หากส่งผลกระทบต่อองค์การแสดงว่าเป็นโอกาส (Opportunities) ขององค์การแต่หากส่งผลกระทบต่อองค์การแสดงว่าเป็นอุปสรรค (Threats) ขององค์การ อย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์การหนึ่งแต่กลับเป็นอุปสรรคต่ออีกองค์การหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การอาจมีสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ทรัพยากรขององค์การแตกต่างกัน หรือความสามารถ ในการจัดการต่างกัน บางครั้งแนวโน้มของสถานการณ์เดียวกันอาจมีทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การไปพร้อมๆ กัน ผู้บริหารจึงต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ และอาจใช้วิกฤติที่เป็นอุปสรรคให้เป็นประโยชน์สร้างความท้าทายให้แก่องค์การได้ 4) การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ของพนักงานขององค์การ ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะทางการเงิน (Financial Position) รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานขององค์การ ทรัพยากรขององค์การจะเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงาน 5) กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness) จากการอุมวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์การมีสิ่งแวดล้อมภายในดี ก็หมายถึงเป็นจุดแข็ง (Strength) ขององค์การ แต่หากสิ่งแวดล้อมภายในยังด้อยอยู่ก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ เมื่อองค์การมีจุดแข็งก็จะต้องรักษาจุดแข็งนั้นไว้ให้มีอยู่โดยตลอด และต้องปรับปรุง แก้ไขจุดอ่อนขององค์การให้หมดไป 6) กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทั้งระดับองค์การ ระดับกลุ่มงาน และระดับหน้าที่

การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินการตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลากหลาย หรือหลายทางเลือก แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์การ เพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และลดผลกระทบในการดำเนินงานขององค์การ 7) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) กลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใดหากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จะต้องอาศัยบุคลากรขององค์การอย่างถูกต้อง เหมาะสมตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย 8) การประเมินผลงาน (Evaluating Results) ขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ (Strategies) ที่นำไปปฏิบัติทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีสิ่งใดบ้างที่ควรต้องมีการปรับแก้ไขอย่างไร กระบวนการประเมินผลงานเป็นการควบคุม (Control Process) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหาร (เชวงศักดิ์ พุทธิเกษม, 2553)

จอห์นสัน และสโคว์ (Johnson & Scholes, 2003) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดเห็นที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การมรวิสัยทัศน์ ภารกิจและจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงเพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

พรีดี, กลลิเลอริ และวิส (Preedy, Glatler & Wise, 2003) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่ความเปลี่ยนแปลงได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

รอลลี่ (Rowley, 2003) ได้ศึกษาการเพิ่มพลังอำนาจผู้จัดการ: ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษใหม่ พบว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จ มีความต้องการพลังอำนาจและประสิทธิภาพของผู้จัดการ ดังนั้นพลังอำนาจขององค์กรจึงถูกชักนำโดยผู้จัดการที่มีพลังอำนาจ มีความสามารถที่เป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้และบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในศตวรรษใหม่ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวถึงนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการคือ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ มีวิธีการคิดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ



และการสร้างสรรค์โดยการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และการขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมจากการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร 2) ความมีไหวพริบเฉียบแหลม โดยการนำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปสู่ศตวรรษใหม่โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมและการสร้างระบบเครือข่าย 3) การกำหนดทิศทางใหม่ขององค์กรสู่ความเป็นสากลซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ชุมชนและบริบทอันจะนำไปสู่ความเป็นสากล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะรู้วิธีการสร้างและเพิ่มอำนาจเพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

เดวิส และคนอื่นๆ (Davies & et al., 2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กร 5 ประการ อันได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์ และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำทายเป็นและสงสัย มีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจ ตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์ และการสร้างรูปแบบใหม่ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่นๆ ด้วย 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายมืออาชีพ

เดวิส และเดวิส (Davies & Davies, 2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของความคิดรวบยอดด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยสติปัญญา 3 ประการ ดังนี้

1) ปัญญาด้านบุคคล (People Wisdom) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดของผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นได้รับรู้ ยอมรับ เข้าใจว่าจะทำอะไร พร้อมทั้งจงใจบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดความเต็มใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปัจจัยสำคัญของปัญญาด้านบุคคลจะประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วม (2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4) การใช้แรงจูงใจ (5) ความสามารถและ (6) สมรรถนะของผู้นำ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องกำหนดทิศทางขององค์กรโดยสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตระยะยาวและวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ สื่อสารให้ผู้ตามเห็นทิศทางทั้งในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามช่วยกันทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเสริมพลังอำนาจ การทำหน้าที่เป็นครูผู้ฝึกสอนให้ จนถึงการสนับสนุนให้มีความคิดใหม่ ทำใหม่และมีศักยภาพที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3.1.1) การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง รูปแบบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้แรงบันดาลใจร่วมกันของบุคลากร ในการวางแผนกลยุทธ์โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ใช่เป็นวิสัยทัศน์ของผู้บริหารคนเดียวส่วนเทคนิคการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์อาจใช้หลักฉันทมติของบุคลากรแต่ละฝ่ายต่างๆ ที่ต่างกำหนดวิสัยทัศน์ของแต่ละกลุ่ม แล้วนำมาอภิปรายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันแล้วกำหนดเป็นข้อความแสดงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่

คาดหวังในอนาคตขององค์กรต้องคำนึงถึงความคาดหวังของสังคม ความคาดหวังของชุมชนและเกิดมาจากความคิดร่วมกันของบุคลากรและตัวแทนชุมชน ส่วนพันธกิจเป็นข้อความที่แสดงถึงจุดหมายและแสดงทิศทางที่องค์กรตั้งใจจะกระทำเพื่อให้บรรลุผล โดยต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

1.2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Share Information) หมายถึงการเปิดรับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อแสดงถึงแนวโน้มต่างๆ ในการนำมาใช้วิเคราะห์ประสิทธิภาพหรือคาดการณ์ผลลัพธ์ต่างๆ ในอนาคต การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ถ่ายทอด ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่นำสู่การปฏิบัติ และกฎระเบียบ การปฏิบัติต่างๆ ไปสู่บุคลากรทั่วองค์กรเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมไปถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การขจัดข้อขัดแย้งภายในองค์กร การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรภายในมีทักษะในการสื่อสารที่ดีสร้างระบบ กลไก เครื่องมือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ (Davies & Davies, 2550)

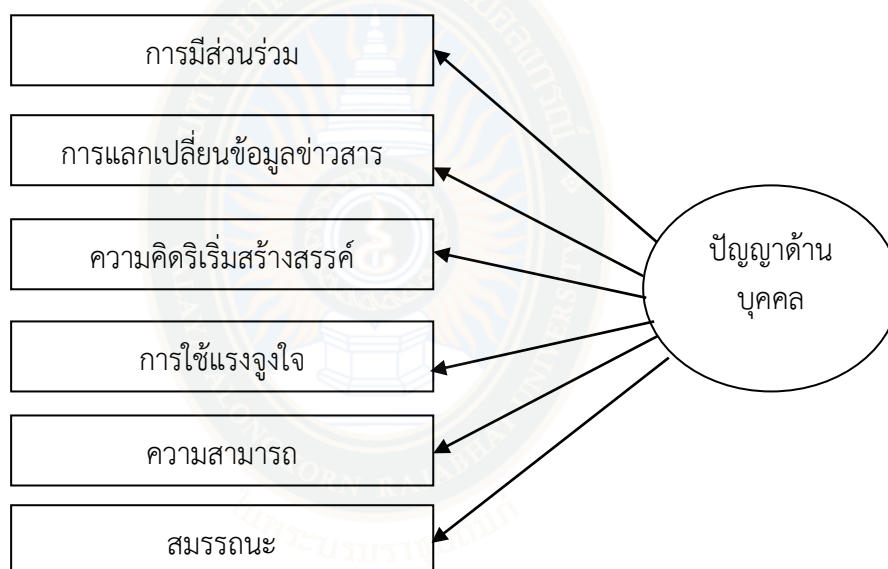
1.3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึงความเฉลียวฉลาดของผู้บริหารในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพในที่ทำงาน ในการคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความรู้ในขั้นตอนของการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดทางเลือกนานาประการที่จะนำมาพิจารณาต่อไป ทางเลือกที่มีอยู่มากมายนี้ทำให้สามารถหาสิ่งที่ดีที่สุดออกมาได้ โดยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นี้ต้องเริ่มมาจากผู้บริหารก่อนแล้วจึงขยายวงกว้างไปยังบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร (Davies, 2004)

1.4) การใช้แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง หมายถึงความเฉลียวฉลาดของผู้บริหารที่จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อให้เกิดความพยายาม ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ ในการระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ และเกิดความภาคภูมิใจ โดยการจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร นอกจากนี้ Gibson & el at. (2000) ได้เสนอโปรแกรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานคือ การเพิ่มคุณค่าของงาน การเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง Herzberge ได้บรรยายถึงการเพิ่มคุณค่าของงานคือ ความพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของบุคลากรโดยการสร้างงานให้แก่บุคลากรนั้นๆ งานที่มีลักษณะเฉพาะ ขอบเขตของการบรรลุความสำเร็จและการยอมรับ เป็นงานที่ทำหายและความรับผิดชอบสูง และโอกาสที่แต่ละคนจะมีความก้าวหน้าเติบโตสูง โดยคำนึงถึงการสร้างเงื่อนไขของงานกับการจ่ายค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร การสื่อสาร การฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นที่บุคคลพึงมีสิทธิโดยชอบธรรม ส่วนการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในรูปประโยชน์พิเศษที่ให้กับบุคลากรนอกเหนือค่าจ้าง อันได้แก่ การประกันสังคม การประกันชีวิต ค่าใช้จ่ายวันหยุด และค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนการทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ

1.5) ความสามารถ (Capability) หมายถึงศักยภาพและทักษะที่ผู้บริหารใช้ในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานในองค์กร โดยการให้คำแนะนำ สนับสนุนและการจูงใจสภาพ

ปัจจุบันและคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หรือความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการสื่อสารเพื่อบุคลากรเข้าใจในสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ (Davies & Davies, 2006)

1.6) สมรรถนะ (Competencies) หมายถึง สิ่งที่เหมาะสมด้วยทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กร ที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่การทำงาน ซึ่งไม่ได้อยู่ในจำนวนบุคลากรแต่อยู่ที่ทักษะความสามารถในการปฏิบัติของบุคลากรเหล่านั้น ดังนั้นทักษะด้านกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องนำมาประยุกต์ใช้และบูรณาการในเรื่องสมรรถนะคือ การมองเห็นทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการวิเคราะห์ประเด็นอย่างตรงไปตรงมา และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ยุ่ยาก ซึ่งอาจนำองค์กรไปสู่การเรียนรู้เพื่อการแก้ปัญหา (Boisot, 2003)



ภาพที่ 2.2 รูปแบบปัญญาด้านบุคคล

ที่มา: Boisot (2003)

ปัญญาด้านบริบท (Contextual Wisdom) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างขององค์กร โดยใช้ทั้งความตระหนักและการทำความเข้าใจในเรื่องของโครงสร้างขององค์กรและสภาพแวดล้อมด้านบริบทที่ผู้นำจะต้องดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ได้แก่ (1) ความเข้าใจและการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร (2) ค่านิยมร่วม (3) ความเชื่อร่วม (4) การพัฒนาระบบเครือข่าย และ (5) การเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

1.7) ความเข้าใจและการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร (Understand and Developing Culture) หมายถึง ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ก่อนว่าเป็นอย่างไร จากนั้นจึงกระตุ้นสมาชิกให้มีแนวคิดต่อวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น และช่วยเหลือให้สามารถค้นหาแนวทางการบรรลุผลสำเร็จในงานตามแนวทางของวัฒนธรรมใหม่ จากนั้นจึงปล่อยให้มีการพัฒนาการไปตามเวลา และอาจแสดงออกโดยการกระทำมากกว่าพูด วัฒนธรรมองค์กรอยู่ใน

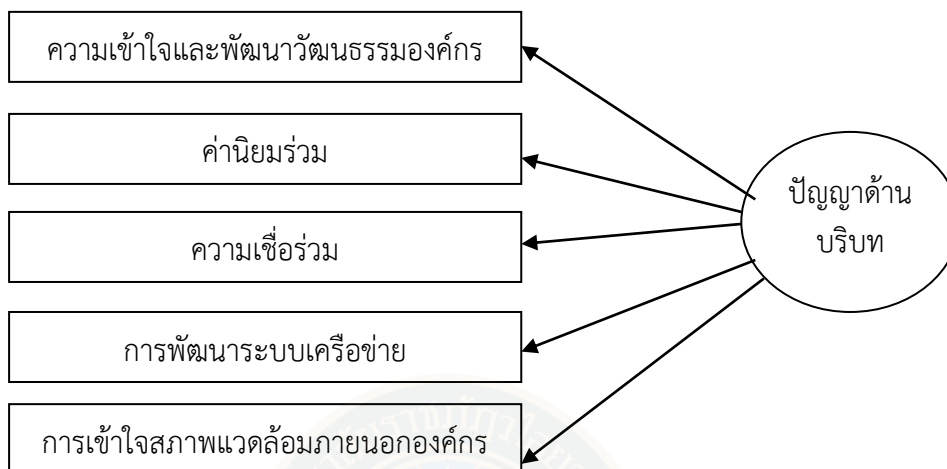
รูปแบบของแบบแผนที่เป็นแนวปฏิบัติของบุคลากรภายในองค์กร อันสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ บรรทัดฐาน และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกัน โดยผู้บริหารควรส่งเสริมให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องปลูกฝังวัฒนธรรมจากคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณ และมาตรฐานองค์กรให้เกิดขึ้นในทิศทางที่ถูกต้อง ยุติธรรมและเหมาะสม (Davies & Davies, 2006)

1.8) ค่านิยมร่วม (Sharing Values) หมายถึง ค่านิยมที่สอดคล้อง เหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งทัศนคติและทักษะการอยู่ร่วมกันทางสังคม ค่านิยมร่วมเป็นรากฐานในการดำรงอยู่และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแสดงเป็นปรัชญาและทิศทางในอนาคตขององค์กรเห็นได้จากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรหรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น บุคลากรขององค์กรมีความมุ่งมั่นสูง และทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (Davies & Davies, 2006)

1.9) ความเชื่อร่วม (Sharing Beliefs) หมายถึง หลักการพื้นฐานที่องค์กรยอมรับ และนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหาร การตัดสินใจ หรือการจัดกิจกรรม ภายใต้ความเชื่อร่วมของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความเชื่อที่มีต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Razik & Swanson, 2001)

1.10) การพัฒนาเครือข่าย (Developing Networks) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดในการพัฒนาส่วนบุคคล ผู้นำเชิงกลยุทธ์มักตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอเพื่อค้นหาวិธีการพัฒนาความคิดใหม่ๆ รวมทั้งการฝึกฝน การเรียนรู้จากการกระทำในปัจจุบันและพัฒนาเครือข่ายอย่างมืออาชีพให้ขยายออกไปอย่างรวดเร็วโดยการสื่อสารทางเทคโนโลยีเนื่องจากองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่าและต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบริบทภายนอกองค์กรจะส่งเสริมความสามารถทางความคิดที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนการจัดการเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กรและเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางความคิด ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญในระบบเครือข่ายเพราะระบบเครือข่ายได้สร้างความคิดและแรงบันดาลใจสำหรับพัฒนากลยุทธ์ นี่คือความสำคัญของลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Davies & Davies, 2006)

1.11) ความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Understanding External Environment) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปัจจัยใดบ้างที่สามารถสร้างโอกาสหรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร การเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อทราบข้อมูลว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง และการพยากรณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน (Davies & Davies, 2006)



ภาพที่ 2.3 รูปแบบปัจจัยด้านบริบท

ที่มา: Davies & Davies (2006)

2) ปัญญาด้านกระบวนการ (Procedural Wisdom) ผู้นำนอกจากมีปัญญาด้านบุคคลและปัญญาด้านบริบทแล้วจำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย และกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะบรรลุเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้นำมีปัญญาด้านกระบวนการและความสามารถในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงาน ปัญญาด้านกระบวนการจึงหมายถึง ความเฉลียวฉลาดของผู้นำในการผลักดัน กระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยวิธีการเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าอะไรจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อปิดช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันกับสภาพการณ์ที่เป็นที่ปรารถนาขององค์กร ขั้นตอนนี้ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวิธีการเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ จุดเด่นของรูปแบบผู้นำกลยุทธ์ คือ ต้องเป็นกำหนดทิศทางขององค์กรโดยใช้การมีส่วนร่วม จากการสร้างคุณค่าและความเชื่อที่เหมือนกันในการมองอนาคตขององค์กร (รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550)

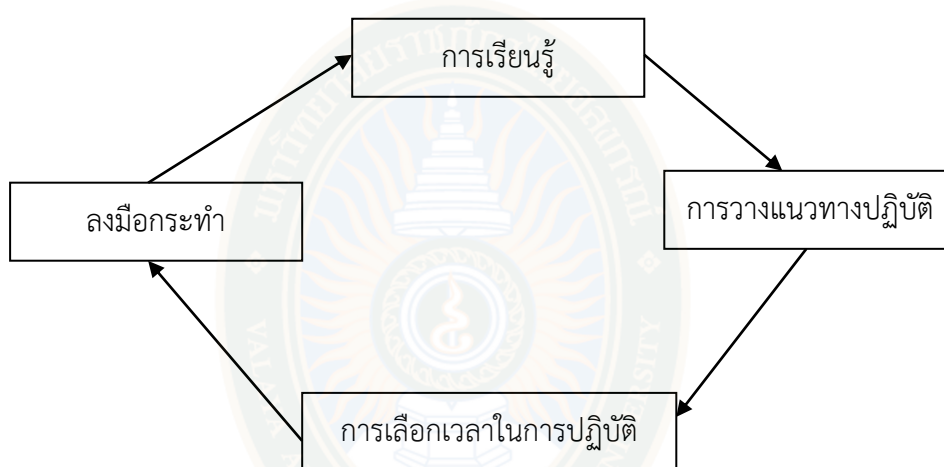
2.1) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approaches) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 ประการคือ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีเป้าหมายในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดในการนำเอาประเด็นเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้นำองค์กรจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการคือ องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และองค์กรจะไปสู่จุดหมายอย่างไร 2) การกำหนดจุดประสงค์กลยุทธ์โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดภารกิจที่มีส่วนถ่ายทอดให้เห็นจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์เป็นรายละเอียดที่บอกทิศทางระยะยาว ส่วนค่านิยมบ่งบอกถึงลักษณะของบุคลากรหรือองค์กรโดยรวม ตลอดจนการสร้างสมดุลที่เกิดขึ้นระหว่างการใช้ทรัพยากรกับผลประโยชน์ ที่ได้รับจากโอกาสที่เปิดอยู่ จุดประสงค์กลยุทธ์จึงบ่งบอกถึงเป้าหมายและความสนใจที่องค์กรต้องการจะมุ่งไป ดังนั้นความชัดเจนเชิงกลยุทธ์ของ

วัตถุประสงค์จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าอะไรที่องค์กรจะทำและอะไรบ้างที่องค์กรจะไม่ทำ การสร้างขั้นตอนนี้ต้องอาศัยทักษะและความสามารถของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ 3) การระบุกลยุทธ์เร่งด่วน เป็นการกำหนดประเด็นต่างๆ ตามที่เป็นภาพใหญ่ เพื่อปิดช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับสภาพการณ์ที่พึงปรารถนาในอนาคต จึงจำเป็นต้องกำหนดประเด็นที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ และจัดลำดับว่าจะดำเนินการในประเด็นใดก่อนหรือหลัง เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะทำทุกอย่างในเวลาเดียวกัน ก่อนที่จะดำเนินการสิ่งเหล่านี้ ผู้นำจะต้องตอบคำถามข้อนี้ให้ได้เสียก่อน ข้อแรกคือ มีเวลามากน้อยเท่าใดที่ต้องรีบดำเนินการ เพราะสิ่งนี้บ่งบอกถึงความเร่งด่วนที่ต้องทำให้แล้วเสร็จก่อนหมดเวลาหรือเกิดผลเสียแก่องค์กร และคำถามข้อที่สองคือ มีเส้นทางใดวิกฤตที่ต้องพิจารณา 4) การกำหนด กลยุทธ์การกระจายอำนาจ โดยเริ่มจากการปรับโครงสร้างองค์กร อันเป็นเรื่องเกี่ยวกับแผนภูมิที่แสดงตำแหน่งการบริหาร อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา และความรับผิดชอบต่างๆ ในงาน เพื่อที่จะทำให้โครงสร้างสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์จำเป็นต้องเปิดโอกาสให้เกิดความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาและมีความเป็นอิสระในการทำงาน ส่วนการมอบหมายหน้าที่จะต้องมีการกำกับดูแลภายในเป็นอย่างดีเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย (Davies & Davies, 2006)

2.2) การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Process) เป็นขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) กระบวนการสร้างกรอบแนวคิด ได้สติปัญญาในการใช้ข้อมูลย้อนกลับ การคิดเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ รูปแบบโครงสร้างความรู้สึกรู้จักคิด 2) การตั้งจุดความสนใจของบุคลากร เป็นความสามารถในการสร้างความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรให้มีความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน ได้แก่ กลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์การใช้แรงจูงใจ และความสามารถในเชิงกลยุทธ์ 3) การประกาศให้ชัดเจน โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลในฐานะผู้ส่งสาร โดยการพูดหรือการเขียน และความหมายด้านโครงสร้างการสื่อสาร 4X การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ด้านเงื่อนไข กระตุ้นให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ (Davies & Davies, 2006)

2.3) วงจรเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning Cycle) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารรับรู้และมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปตามวงจรการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นศูนย์กลางของวิธีการเชิงกลยุทธ์และกระบวนการเชิงกลยุทธ์ โดยวงจรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งอาจเรียนรู้จากประสบการณ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการพัฒนาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร หรือวัฒนธรรม โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่างๆ เพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้นสอดคล้องและเป็นไปได้ 2) การวางแนวทางปฏิบัติ (Alignment) หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กร โดยการตัดสินใจร่วมกันของบุคลากร ในการวางแนวทางการปฏิบัติจะต้องเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ความเป็นไปได้ และเป็นแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด 3) การเลือกเวลาที่เหมาะสม (Timing) การเริ่มต้นเชิงกลยุทธ์โดยปกติจะตั้งเป้าหมาย

ไว้เพื่อการแก้ไขปัญหา หรือเพื่อการเปิดทางเพื่อที่จะนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้พัฒนาแนวทางที่จะเริ่มต้นกลยุทธ์ในแต่ละก้าวๆ และจัดลำดับว่าอะไรควรทำก่อน อะไรควรทำหลังและสุดท้าย 4) การลงมือกระทำ (Action) เป็นขั้นตอนที่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากร การจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรรวม การกำหนดระบบการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร วงจรการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ วงจรการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์นี้จะดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องแต่ไม่จำเป็นต้องตามลำดับ โดยต้องรู้ส่วนประกอบอื่นด้วยไม่ว่าจะเป็นปัญญาด้านวิธีการกลยุทธ์ จึงจะรู้ว่าวงจรแต่ละแห่งควรเริ่มต้นจากที่ไหน (Davies & Davies, 2006)



ภาพที่ 2.4 วงจรการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

ที่มา: (Davies & Davies, 2006)

กล่าวโดยสรุปปัญญาด้านกระบวนการซึ่งมี 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบแรกคือ วิธีการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความเข้าใจต่อวิธีการที่หลากหลายในการจัดวางวิธีการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ จุดประสงค์กลยุทธ์ กลยุทธ์เร่งด่วน และกลยุทธ์การกระจายอำนาจ วิธีการเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องถูกนำไปใช้ควบคู่กับความเข้าใจพื้นฐานขององค์ประกอบที่สอง คือ การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบหลักของการจัดการ คือ การสร้างกรอบแนวคิด การดึงดูดความสนใจของบุคลากร การประกาศให้ชัดเจน และการลงมือปฏิบัติ ความเกี่ยวข้องกันต่อกันระหว่างวิธีการเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการผ่านองค์ประกอบที่สามคือวงจรการเรียนรู้กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การเรียนรู้ การจัดวางช่วงเวลา และการกระทำ จากการเรียนรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของการดำเนินการและวิธีการเชิงกลยุทธ์นั้นสามารถจะให้ใช้ประโยชน์ในการชักนำเพื่อการจัดวางกำลังคน จัดองค์กรและกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรูปแบบที่เชื่อมโยงมุมมองว่าโรงเรียนกำลังมุ่งไปที่ใด เมื่อไรควรเริ่มเคลื่อนไหว และการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ว่าเมื่อใดเป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุดที่จะเริ่มต้น และเมื่อตัดสินใจถึงช่วงเวลาที่ต้องแล้วการกระทำเชิงกลยุทธ์ก็จะสามารถเกิดขึ้น

ได้การเรียนรู้ถึงบทเรียนของการกระทำดังกล่าวจึงเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการจัดการอีกครั้ง (Davies & Davies, 2005)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แนวคิดของ Dubrin, 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบ คือ

1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีความสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติ ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือคู่แข่ง

5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่จะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่เป็นลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการจะเป็นในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด บริการที่ดีที่สุด เป็นต้น

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005 อ้างถึงใน จิตติมา จำนงเลิศ (2550) มีองค์ประกอบดังนี้

1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และความสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ (Effectively Managing the Firm's Resource Port Folio) มีความสามารถใช้องค์การในการบริหารทรัพยากรในองค์การ ทั้งด้านงบประมาณ



และด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่าคุ้มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balanced Organizational Control) มีการจัดการบริหารงานดูแล ในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจ ในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คาพลาน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) ได้ศึกษา Balanced Scorecard ในฐานะของเครื่องมือหรือแนวคิดที่สามารถช่วยแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การสู่ระบบของการวัดผลการดำเนินการโดยผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1) การวัดผลทางการเงิน 2) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า 3) กระบวนการภายใน 4) การเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งการวัดผลดำเนินการแบบ Balanced Scorecard สามารถทำให้ผู้นาองค์การวางแผนกลยุทธ์ ดำเนินการกลยุทธ์ ติดตามควบคุม และประเมินกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550)

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ในด้านๆ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดขององค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน 2) การเป็นผู้มีทัศนวิสัย ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวเพื่อนำมาวิเคราะห์ในการทำงาน 3) เป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์การ และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่างๆ ออกมา 4) เป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างระบบงาน 5) เป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ 6) เป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่ายเป็น ผู้ประเมินผลงาน และเป็นผู้รู้จักใช้คน 7) การเป็นผู้ชักจูงใจคนเป็น 8) เป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์ 9) เป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (เขวงศักดิ์ พฤษททเวศ, 2553)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2548) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวถึง ภาวะผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้สอดคล้องกันว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (เขวงศักดิ์ พฤษททเวศ, 2553)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ประกอบไปด้วย ลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ 1) สร้างศรัทธา ผู้นำต้องมีบารมีที่จะสามารถจูงใจผู้คนให้มาเป็น

พันธมิตรได้ การจูงใจให้ผู้คนมาเป็นพันธมิตรได้นั้น จะต้องสร้างศรัทธาในตัวก่อน การสร้างศรัทธาในตัวผู้นำจะเกิดมาจากผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถอย่างรอบด้าน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่น ไว้วางใจในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำพาองค์กรและตัวเขาให้เจริญก้าวหน้าได้ 2) พาบอกทิศทาง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้อง “Walk the Talk” บอกลูกน้องให้ได้ว่าจะบริหารองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปในทิศทางใด และเพื่ออะไร เพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจในการทำงานขององค์การว่าจะทำให้พวกเขาได้รับประโยชน์จากองค์การ ที่ประสบความสำเร็จด้วย 3) พิชิตโอกาส การบริหารงานเชิงรุกมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักทำงานในเชิงรุกเมื่อโอกาสเอื้ออำนวย และต้องรู้จักปรับนโยบายเป็นเชิงรับเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยหรือเป็นรอง 4) มาตรฐาน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่รู้จักการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อจะได้ทราบถึงคุณภาพที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ และมีการพัฒนาสมรรถนะให้มีความสามารถในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป การควบคุมควรใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การ การควบคุมในเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็นก่อนการปฏิบัติการ คือ การวางแผนกลยุทธ์ หรือการกำหนดนโยบาย การควบคุมระหว่างการปฏิบัติการ คือ การสั่งการ การดำเนินงาน การติดตาม การปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงาน และการควบคุมผลการปฏิบัติงาน เพื่อทราบผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ทั้งหมด และนำไปปรับปรุงแก้ไขในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้นำต่อไป 5) สร้างขุมกำลัง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีลักษณะของการเป็นครู เป็นหัวหน้างานที่ดี มีการแนะนำสอนงาน รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างขุมกำลังยังรวมไปถึงการดึงดูดและการรักษา คนเก่ง คนดี ให้ได้มีโอกาสสร้างผลงานที่ตอบสนองนโยบายและเป้าหมายขององค์การ 6) ปลูกฝังให้ใฝ่ดี ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ต้องการส่งเสริมให้ผู้คนแสดงความเป็นพลเมืองดีในองค์กรด้วยการให้การเคารพ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจ ความสุภาพ การยึดมั่นในค่านิยมสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังต้องสร้างการบริหารจัดการที่อาศัยคุณค่าซึ่งนำไปเกิดขึ้นในองค์กร อันได้แก่ การเป็นต้นแบบของการเป็นผู้นำที่ดี มีจริยธรรมปฏิบัติ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม (Moral Vision) ขององค์กรในรูปของค่านิยม เฉพาะตน พัฒนามาตรการ แนวทาง วิธีการต่างๆ อันเป็นการส่งเสริมมาตรฐานทางคุณธรรม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นคน สิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียมกันระหว่างชายหญิง สร้าง Gender-Friendly Organization 7) มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ย่อมมีความสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ความคิดอ่านของผู้คนในองค์การให้ตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างกลมกลืน ต้องปรับความคิด การกระทำของผู้คน (Paradigm Shift) สร้างเอกลักษณ์ ความโดดเด่นขององค์การ ผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบรับกับวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ขององค์การ ผู้ที่ทำดีย่อมก้าวหน้า (The Best Gets Better) ลดระดับอุปถัมภ์นิยมลง มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส รับผิดชอบและตรวจสอบได้ (เซวงค์ศักดิ์ พุทธทศเวศ, 2553)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ว่า เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบของทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่วาดด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่วาดด้วยการดำเนิน (Implementation) เพื่อให้แผนกลยุทธ์ดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีลักษณะเป็นการบริหารบน

พื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว อย่างไรก็ตาม การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้ว จะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ, 2553)

สมยศ นาวิการ (2551) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) 2) การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน (Exploiting Core Competencies) 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน (Sustaining an Organization Controls) 5) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Developing Human Capital) และ 6) การมุ่งจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Emphasizing Ethic and Social Responsibility) (เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ, 2553)

จากที่ได้ศึกษาแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ทราบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถวิเคราะห์จำแนกออกเป็นองค์ประกอบหลักได้ 4 องค์ประกอบ (กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550) (รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550) (เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ, 2553) ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน และในแต่ละองค์ประกอบหลักสามารถจำแนกออกเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ โดยมีแนวคิดในรายละเอียดดังนี้

1) การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นขั้นของการกำหนดทิศทางขององค์กรในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000) หรือเป็นกลุ่มขององค์กรที่ต้องมีการแข่งขันและจำหน่ายทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรระหว่างธุรกิจเหล่านั้น (Bateman & Snell, 1999) หรือหมายถึง วิธีการหรือแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด กลยุทธ์จะกำหนดทิศทาง และกำหนดโครงสร้างงาน ซึ่งการบริหารจะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic) ยุทธวิธี (Tactical) และการปฏิบัติการ (Operational) ดังนั้น การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จึงเป็นการพิจารณาว่าการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การสร้างกลยุทธ์จึงเป็นงานที่ยากที่ต้องเป็นไปตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องอาศัยคุณลักษณะหรือความสามารถเฉพาะของผู้บริหารที่จะดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสม

เดรสและมิลเลอร์ (Dess & Miller, 1993) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า กิจกรรมสำหรับ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอันดับแรก คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร คือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และคิดวิธีการกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ได้ผลที่ว่า ธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กรจะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต การกำหนดทิศทางขององค์กรแบบนี้ คือ การมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง (เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดุบริน (DuBris, 1998) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำองค์กรในเชิงกลยุทธ์โดยสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น คือ คุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำองค์กร ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (การคิดเชิงกลยุทธ์) นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงโมโนภาพ

(Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ ควรมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ตลอดจนการมีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต ดังนั้น ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตที่ ต้องมีการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยม และความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคตนั่นเอง ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) หรือแนวคิดที่แหวกแนวแต่ได้ผล ซึ่งเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) ที่แตกต่างจากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) (เซวังกัดดี พฤษทเวศ, 2553)

สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ โดยผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิวัติ และความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเขียนเป็นโมเดลการวัดการกำหนดทิศทางขององค์การได้

2) องค์ประกอบย่อยด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ หรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of Management) คือการวางแผนการจัดการองค์การ การนำไปปฏิบัติและการควบคุม ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์การปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Robbins & Coulter, 2003 อ้างถึงใน เซวังกัดดี พฤษทเวศ, 2553) ซึ่งมีสาระสำคัญในแต่ละหน้าที่ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Schermerhorn, 1999 อ้างถึงใน เซวังกัดดี พฤษทเวศ, 2553) ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่ามีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะของการวางแผน มีดังนี้ คือ 1) การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น (Schermerhorn, 1999 อ้างถึงใน เซวังกัดดี พฤษทเวศ, 2553) หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000 อ้างถึงใน เซวังกัดดี พฤษทเวศ, 2553) การจัดองค์การประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่

การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการจัดการได้ การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดเป็นไปอย่างทั่วถึง การกำหนดความจำเป็นที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดการที่มีศักยภาพ การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารในกระบวนการ ของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง 3) การนำไปปฏิบัติ (Leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิด ความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้สมาชิกมีศักยภาพในการทำงานสูง (Bateman & Snell, 1999 อ้างถึงใน เซวงศักดิ์ พฤษทเวศ, 2553) ดังนั้น การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จเสริมสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Dessler, 1998 อ้างถึงใน เซวงศักดิ์ พฤษทเวศ, 2553) ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบการมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญ และการดำเนินิตีเยนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสมการจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการ การและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการ ของภาวะความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ 4) การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น (Schernehorn, Hunt & Osbrn, 2000 อ้างถึงใน เซวงศักดิ์ พฤษทเวศ, 2553) หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงาน และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผล การควบคุมประกอบด้วยกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การแก้ไขข้อบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไป ตามที่กำหนด และการติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง (Dess & Miller, 1993 อ้างถึงใน เซวงศักดิ์ พฤษทเวศ, 2553) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ว่าการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูง และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไอร์แลนด์และฮิต (Ireland & Hitt, 1999) และ พรีสคอต (Prescott, 1986 อ้างถึงใน เซวงศักดิ์ พฤษทเวศ, 2553) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน และจะต้องยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการดลใจ

ต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความเป็นจริยธรรม ยึดมั่นในหลักการของตนทั้งสามในการ  
 ดลใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความเป็นจริยธรรม

روبินและคอล์เตอร์ (Robbins & Coulter, 2003 อ้างถึงใน เชนงศ์ศักดิ์ พฤษเขตเวศ,  
 2553) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation) ว่ากล  
 ยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผน กลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใดหากไม่มีการปฏิบัติ  
 อย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์กร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัยการ  
 จัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ การปฏิบัติการ  
 เชิงกลยุทธ์มักจะมีผลเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือหลายๆ อย่าง หรือส่วนต่างๆ ขององค์กรที่  
 สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ ในทางปฏิบัติผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุด  
 สำหรับการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ผู้นำแบบนี้การกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อคนอื่นให้ยอมรับในพฤติกรรมซึ่ง  
 มีความจำเป็นต่อการกำหนดนโยบายใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เนตรพัฒนา ยาริราช  
 (2550) ที่กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นงานที่มี  
 ขั้นตอนที่สลับซับซ้อนการปฏิบัติเข้าหากัน รวมถึงการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง  
 ในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2548 กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์  
 จะประสบผลสำเร็จได้ต้องประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ ในกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน ในส่วนของ  
 การปฏิบัติตามกลยุทธ์การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการประสานประสาน  
 ตลอดจนการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ในทุกระดับองค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละหน้าที่  
 เข้าใจทิศทางและตารางเวลา เพราะว่าผู้บริหารในระดับสูงจะกำหนดแนวทางสำหรับแผน ซึ่งปฏิบัติ  
 ตามกลยุทธ์ในระดับต่ำกว่า และต้องประสานงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร ตลอดจน  
 การจัดสรรทรัพยากร และแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนหรือข้อขัดแย้ง ในระหว่างระดับต่างๆ หรือในหน้าที่  
 ต่างๆ การจัดองค์กรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะทำอะไรแล้วจึง  
 จัดสรรทรัพยากร และความรับผิดชอบสำหรับแต่ละงานให้แต่ละบุคคล หรือกลุ่มภายในองค์กร  
 หน้าที่การจัดองค์กร จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงานเฉพาะอย่าง การจัดทักษะ ของบุคคลและกลุ่ม  
 ภายในองค์กรสำหรับงานเหล่านี้ การประสานงาน และการประสานประสานการใช้ทรัพยากรเพื่อให้  
 เกิดการทำงาน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมอยู่  
 ในทิศทางของกลยุทธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น การนำ หน้าที่การนำจะเกี่ยวข้องกับการจัดทิศทางสำหรับ  
 องค์กรในทุกระดับ การติดต่อสื่อสารถึงกลยุทธ์ การจูงใจพนักงานในหลายกรณีการปฏิบัติการที่  
 ประสบความสำเร็จขึ้นกับทักษะของผู้บริหารซึ่งบริหารกลยุทธ์ตลอดจนหน้าที่ในการนำประกอบด้วย  
 การติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์และกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการ  
 ปฏิบัติการ และการควบคุม เพื่อให้มีการจัดทรัพยากรขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการ  
 ปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจะประยุกต์ใช้หน้าที่การควบคุมในกระบวนการบริหาร โดยหน้าที่นี้จะ  
 ติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ และพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมาย  
 หรือไม่ การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์ มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และมี  
 การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นหรือไม่ นอกจากนี้ Schermerhorn (1999 อ้างถึงใน เชนงศ์ศักดิ์ พฤษเขตเวศ,  
 2553) ยังได้กล่าวถึงระดับการควบคุม (Levels of Control) ในองค์กรว่ามี 3 ระดับ คือ  
 การควบคุมกลยุทธ์ การควบคุมยุทธวิธี และการควบคุมการปฏิบัติการ ซึ่งถือเป็นกระบวนการกำหนด

กฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่า การปฏิบัติการประสบความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการในแต่ละวัน โดยติดตามกิจกรรมภายในแต่ละอย่าง การควบคุมการปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นซึ่งจะใช้การป้อนกลับระยะสั้น โดยอาจเป็นแต่ละชั่วโมงแต่ละวัน หรือแต่ละสัปดาห์ ส่วนผู้บริหารระดับสูงขึ้นควรให้ความสนใจในการควบคุมการปฏิบัติการ เนื่องจากมีผลกระทบต่อแผนยุทธวิธีหรือแผนกลยุทธ์

สรุปได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติ ของผู้บริหารซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การหรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผนการจําต้องค์การ การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมการปฏิบัติการ

3) องค์ประกอบย่อยด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การควบคุม (Control or Controlling) เป็นกลไกต่างๆ ที่ใช้เพื่อติดตามการปฏิบัติงานและผลผลิตของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารได้ หรือเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็น หรือเป็นกระบวนการซึ่งจัดการใช้ในการควบคุม กล่าวคือ เป็นการให้ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานของแผนหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ หรือมาตรฐาน หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการควบคุมต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สามารถเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และวิเคราะห์ปัญหาได้ การควบคุมสามารถแยกตามหน้าที่ต่างๆ ดังนี้ 1) การควบคุมด้านการเงินและงบประมาณ 2) การควบคุมการปฏิบัติงาน หรือการควบคุมการผลิต 3) การควบคุมการตลาด 4) การควบคุมการวิจัยและพัฒนา 5) การควบคุมทรัพยากรมนุษย์

การควบคุมกลยุทธ์ในองค์การยังเป็นกระบวนการควบคุมความก้าวหน้าขององค์การ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเพื่อเป็นการแก้ไขในสิ่งที่ไม่เป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม อีกทั้งเป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ รวมถึงเป็นการพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อม และทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ การควบคุมกลยุทธ์จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารขององค์การที่จะต้องควบคุมและประเมินกลยุทธ์ทุกชั้นตอน ทุกมิติ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข และนำมาปฏิบัติ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ผู้บริหารต้องการ

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงานความสำเร็จที่ได้รับปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ซึ่ง เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2550) วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546) และ Robbins & Coulter (2003) กล่าวถึง การควบคุม หรือการประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluating Results) ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เป็นการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใดมีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์ กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร กระบวนการประเมินผลงานหรือการควบคุม (Control Process) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรม

ที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จ ตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องเกี่ยวข้อง กับหน้าที่การควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในส่วนงานหรือกิจกรรมย่อยๆ ในแผนก็ตาม ซึ่งกระบวนการควบคุม (Control Process) จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (Measuring Actual Performance) เช่น ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงานผลในรูปสถิติ มีการรายงานผลในรูปวาจา และมีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด (Comparing Actual Performance Against a Standard) ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า การนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด หรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน (Taking Managerial Action to Correct Deviations or Inadequate Standards) ได้แก่ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไข สิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2548) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) ว่าเป็นขั้นสุดท้ายในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อผู้บริหารปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้วจะต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งในการรอคอยผลลัพธ์ที่คาดหวัง ช่วงเวลานี้เองผู้บริหารจะมีการพิจารณา ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้กลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อเกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีการศึกษาในมุมมองที่เป็นผลเกิดจากการดำเนินการทางด้านปัญญาของบุคคล อย่างแนวคิดของ Davies & Davies (2005) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของความคิดรวบยอดด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยสติปัญญา 3 ประการ คือ ปัญญาด้านบุคคล ปัญญาด้านบริบท และปัญญาด้านกระบวนการ ดังนั้นการวัดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถจะวัดได้จากปัญญาความเฉลียวฉลาดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำทั้ง 3 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ปัญญาด้านบุคคล (People Wisdom) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดของผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นได้รับรู้ ยอมรับ เข้าใจว่าจะทำอะไร พร้อมทั้งจูงใจบุคลากรทั้งภายในภายนอก เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปัจจัยสำคัญของปัญญาด้านบุคคลจะประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วม (2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (3) ความคิดสร้างสรรค์ (4) การใช้แรงจูงใจ (5) ความสามารถ (6) สมรรถนะของผู้นำ 2) ปัญญาด้านบริบท (Contextual Wisdom) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างขององค์การ โดยใช้ทั้งความตระหนักและการทำความเข้าใจในเรื่องของโครงสร้างขององค์การและสภาพแวดล้อมด้านบริบทที่ผู้นำจะต้องดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ได้แก่ (1) ความเข้าใจและการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ



(2) ค่านิยมร่วม (3) ความเชื่อร่วม (4) การพัฒนาระบบเครือข่าย (5) การเข้าในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 3) ปัญญาด้านกระบวนการ (Procedural Wisdom) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดของผู้นำในการผลักดัน กระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย (1) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (2) การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (3) การดำเนินการเชิงกลยุทธ์

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิด Balance Scorecard ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย Kaplan & Norton (1996) ในขณะที่เป็นเครื่องมือ หรือแนวคิดที่สามารถช่วยแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรสู่ระบบของการวัดผลที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การวัดผลทางการเงิน 2) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า 3) กระบวนการภายใน 4) การเรียนรู้ และเจริญเติบโต โดยมุมมองทั้ง 4 ด้านนี้ เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ที่จะทำให้อำนาจสามารถวางแผนกลยุทธ์ ดำเนินการ กลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีความคุ้มค่าและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ (อ้างถึงใน รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550)

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง มากำหนดกลยุทธ์ได้ 3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ 4) การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ และในแต่ละด้านจำแนกออกเป็นคุณลักษณะย่อยได้อีก ซึ่งคุณลักษณะที่ค้นพบสอดคล้องกับการศึกษาของ เชวงศักดิ์ พงษ์เทศ (2553) ซึ่งได้ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งการกำหนดทิศทางขององค์กรจำแนกได้เป็นอีก 5 ด้าน และในแต่ละด้านมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ย่อยอีก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ส่วนคุณลักษณะที่แตกต่างจากการศึกษาของ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป การศึกษาคคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ เชวงศักดิ์ พงษ์เทศ (2553) มี 3 ด้าน และในแต่ละด้านจำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

#### 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร

1.1) ความคิดความเข้าใจในระดับสูง จำแนกได้ดังนี้ 1) มีความสามารถคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งหนึ่งได้ 2) มีความสามารถคิดสังเคราะห์โดยสามารถรวบรวมส่วนประกอบย่อยผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวคิดใหม่ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิม 4) มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และกำหนดทิศทางของหน่วยงานได้ 5) มีการคิดเชิงกลยุทธ์กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย 6) สามารถสร้างและเชื่อมโยงความความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้ 7) มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบและวิเคราะห์ระบบต่างๆ นำสู่การปฏิบัติในหน่วยงานได้ 8) มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อน

การตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน 9) มีการวางแผนพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ และการทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ 10) มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และวิชาชีพเพื่อคุณภาพของการศึกษา 11) เป็นคนใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี และใช้วิธีประชาธิปไตย 12) มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และมีความรับผิดชอบ 13) มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ โดยเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม 14) มีความสามารถตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่ภาครัฐกำหนด 15) มีความรอบรู้ในสถานการณ์สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาหน่วยงานได้

1.2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ จำแนกได้ดังนี้

1) มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติงาน 2) มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) เป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ 4) มีความแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มาปรับเปลี่ยนข้อมูล 5) มีการบริหารงานที่เน้นกระบวนการปัจจัยป้อนกระบวนการทำงานและผลผลิต 6) มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ 7) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน 9) มีการคิดแผนงานโครงการใหม่ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ 10) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เกี่ยวข้องรับและปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อผลผลิตและบริการของหน่วยงาน 11) วางแผนการปฏิบัติได้ทุกรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ 12) เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ยืดหยุ่นการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ 13) สามารถระดมทรัพยากรสนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชนโดยไม่รบกวนงบประมาณจากราชการ 14) มีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงาน และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1.3) ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตจำแนกได้ดังนี้

1) กำหนดอนาคตได้ (Anticipating and Creating a Future) สามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตของหน่วยงาน และปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย 2) มีความสามารถเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลาย 3) มีความสามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้นและไม่รอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน 4) เป็นนักวางแผน กลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุก (Proactive) ได้ 5) แสวงหาโอกาสและประสพการณ์ตลอดเวลาโดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง รู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี 6) นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ หาข้อบกพร่องเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่ออนาคต 7) สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 8) รู้จักมอบความแตกต่างระหว่างความสำเร็จ และความล้มเหลวได้อย่างชัดเจน 9) สนองความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนได้ดีกว่าหน่วยงานอื่นๆ และมีการพัฒนาเพิ่มบริการเสริมจากปกติอยู่เสมอ 10) สามารถประสานปัจจัยต่างๆ โดยใช้หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) 11) พัฒนาระบบการของหน่วยงาน



6) มีการบริหารงานที่เน้นกระบวนการปัจจัยป้อน กระบวนการทำงานและผลผลิต 7) มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ 8) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน 9) มีการทำงานที่มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน 10) มีการคิดแผนงาน โครงการใหม่ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำงานกับบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ 11) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อผลผลิตและบริการของหน่วยงาน 12) วางแผนการปฏิบัติให้ทุกรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ 13) เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิด กลยุทธ์ ยืดหยุ่น การปรับตัวและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ 14) สามารถระดมทรัพยากรสนับสนุน จากภาคเอกชนหรือชุมชนโดยไม่รบกวนงบประมาณจากราชการ 15) มีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงาน และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

2.2) การจัดองค์การ จำแนกได้ดังนี้ 1) การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ 2) การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ 3) การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน 4) การอธิบาย สิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน 5) การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้ 6) การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ 7) การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด 8) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดการเป็นไปอย่างทั่วถึง 9) การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ 10) การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ 11) การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา 12) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ 13) การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด 14) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่าง

2.3) การนำไปปฏิบัติ จำแนกได้ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ปฏิบัติทราบ 2) การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานด้านต่างๆ 3) การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน 4) การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน 5) การยกย่องสรรเสริญแลการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม 6) การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการ และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง 7) การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด 8) การติดต่อสื่อสาร โดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

2.4) การควบคุมการปฏิบัติการจำแนกได้ดังนี้ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การแก้ไขข้อบกพร่อง 4) การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด 5) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่ว

3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

3.1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง จำแนกได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง 2) มีการรายงานผลในรูปสถิติ 3) มีการรายงานผลในรูปวาจา 4) มีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3.2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด จำแนกได้ดังนี้ 1) มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า 2) มีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ที่กำหนด 3) มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3.3) การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน จำแนกได้ดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 2) มีการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 3) มีการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการวัดเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยได้ใช้แนวคิดของ Davies & Davies (2006) จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การใช้ปัญญา 3 ด้านของผู้นำ ได้แก่ 1) ปัญญาด้านบุคคล จำแนกได้ดังนี้ (1) การมีส่วนร่วม (2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4) การใช้แรงจูงใจ (5) ความสามารถ (6) สมรรถนะ 2) ปัญญาด้านบริบท จำแนกได้ดังนี้ (1) ความเข้าใจและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (2) ค่านิยมร่วม (3) ความเชื่อร่วม (4) การพัฒนาระบบเครือข่าย (5) การเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

นอกจากนี้ รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) ได้นำแนวคิดของ Balance Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (1996 อ้างถึงใน รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550) มาศึกษาเพิ่มเติมในการศึกษาครั้งนี้ด้วย โดยใช้ปัญญาของผู้นำมาวัดผลการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ 1) การวัดผลด้านลูกค้า 2) การวัดผลด้านการเงิน 3) การวัดผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากที่ได้ศึกษาแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีการศึกษากันนั้น บางตัวมีความสอดคล้องกัน เหมือนกัน เพียงแต่ใช้ภาษาเรียกที่แตกต่างกันในมุมมองของแต่ละคน สำหรับผู้วิจัยขอสรุปว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ จะเป็นการใช้ปัญญาความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน ตามหลักแนวคิดของ เซวงส์กี้ พฤษทเวศ (2553) และของ รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) โดยผสมผสานกัน เพื่อให้กลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การประสบความสำเร็จ โดยใช้หลักแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ เซวงส์กี้ พฤษทเวศ (2553) ที่กล่าวมาข้าง มีดังนี้ 1) การกำหนดทิศทาง ขององค์การ มี 71 ข้อ ได้แก่ (1) มีความคิดความเข้าใจระดับสูง จำแนกได้ 15 ข้อ (2) มีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ จำแนกได้ 15 ข้อ (3) ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต จำแนกได้ 12 ข้อ (4) มีความสามารถในการคิดเชิงปฏิกิริยา จำแนกได้ 15 ข้อ (5) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ จำแนกได้ 14 ข้อ 2) มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 35 ข้อ ได้แก่ (1) มีการวางแผน จำแนกได้ 8 ข้อ (2) มีการจัดการองค์การ จำแนกได้ 14 ข้อ มีการนำไปปฏิบัติ จำแนกได้ 8 ข้อ มีการควบคุมการปฏิบัติการ 5 ข้อ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มี 10 ข้อ ได้แก่ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง จำแนกได้ 4 ข้อ 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด 3 ข้อ 3) การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด หรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน 3 ข้อ

ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่ผู้นำจะต้องมี เพื่อให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านบุคลิกภาพ ด้านปัญญา ด้านคุณธรรม และด้านสังคม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เช่นเดียวกัน จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ให้ครบทั้ง 5 ด้าน แบบเดียวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำรูปแบบอื่นเหมือนกัน เพียงแต่จะแตกต่างกันเฉพาะในรายละเอียดของรูปแบบผู้นำเท่านั้น กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะทางด้านปัญญาเพียงอย่างเดียวคงจะไม่สามารถทำให้เป็นผู้นำที่ดีได้ หากขาดองค์ประกอบคุณลักษณะด้านอื่นๆ ประกอบด้วย

ความสามารถในการใช้ปัญญาของผู้นำองค์กรหากไม่มีคุณธรรมในการควบคุมการใช้ปัญญาแล้ว อาจทำให้ผู้นำคิดทำไปในทางที่ไม่ถูกไม่ควรได้ และการมีคุณธรรมไม่เป็นเพียงการควบคุมการใช้ปัญญาเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องประดับที่จะทำให้เป็นที่รักแก่คนทั่วไปได้อีกทางหนึ่งด้วย และยังเป็นเครื่องมือ ในการสร้างความรักความสามัคคีให้กับหมู่คณะ และสามารถชำระจิตใจให้รู้จักเหตุรู้จักผล มีความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิต ซึ่งตรงกับความหมายของคุณธรรมตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ที่ได้ให้ความหมายของคุณธรรมว่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่า มีประโยชน์ เป็นความดีงาม เป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประดาจิตใจให้เกลียดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดีมีความสงบเย็นภายใน และเป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้นและเหมาะสมกับความต้องการในสังคมไทย

ความสำคัญของคุณธรรมในสังคมไทย รัฐบาลยังได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) โดยได้กำหนดไว้ในการพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มียุทธศาสตร์ทุกกลุ่มวัย เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งคุณภาพ และมีความสุข กล่าวคือ คนไทยทุกคนจะต้องส่งเสริมคุณธรรมให้เกิดขึ้นในตนเองและสังคม เพื่อความสมบูรณ์ของคุณภาพคนไทยทุกคน ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขององค์กรจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณลักษณะทางด้านคุณธรรมมาเป็นหลักในการทำงานและการดำเนินชีวิต เพื่อนำไปสู่ความสุขและสำเร็จทั้งตนเอง และสังคม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คุณธรรมตามหลักธรรมของพุทธศาสนามาเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลางอีกองค์ประกอบหนึ่งด้วย ซึ่งคุณธรรมตามหลักพุทธศาสนาสำหรับผู้นำองค์กรมีผู้ศึกษาวิจัยหลายท่าน ดังนี้

โมฬี จิตวิริยธรรม (2552) ได้ศึกษาคุณธรรมที่ส่งเสริมการเป็นกัลยามิตรของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า คุณธรรมที่ส่งเสริมการเป็นกัลยามิตรของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย ทевธรรม 2 พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 พละ 5 อริยวัฑฒิ 5 การไม่มีอคติ 4 สปัปฺริสธรรม 7 ศิล สุตตะ ชันติ โสรจจะ รวมถึงหลักการพูด และวิธีการสอนที่ดี โดยคุณธรรมแต่ละประการเป็นตัวส่งเสริมคุณสมบัตินี้คุณธรรมได้ทุกข้อ ไม่มีคุณธรรมใดส่งเสริมคุณสมบัตินี้เพียงข้อใดข้อหนึ่งเท่านั้น คุณธรรมทั้งหมด ที่กล่าวมานี้ จำเป็นต้องมาพร้อมกันในตัวผู้บริหารจึงจะเกิดผลอย่างสมบูรณ์

ชฎิล นิมมวล (2552) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ พบว่า คุณธรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมี 14 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่เลือกปฏิบัติ ความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจ ส่วนความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ มี 45 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีชื่อเสียง ความสัมพันธ์ ความรู้สึก และความพึงพอใจ สำหรับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรม ของผู้รับบริการ มีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ คือ ฉันทะความพอใจ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์สุจริต การคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด

วราภส ประสมสุข (2549) ได้ศึกษาพุทธธรรมที่ผู้บริหารจะต้องมีและนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา ซึ่งคุณธรรมตามหลักพุทธธรรมที่นำมาใช้บริหารงาน มีจำนวน 21 หลักธรรม ดังนี้

- 1) กัลยาณมิตตตา การคบคนดี
- 2) โยนิโสมนสิการ คือ การคิดแยกคาย
- 3) โลกपालธรรม คือ ธรรมคุ้มครองโลก 2 ได้แก่ (1) หิริ คือ ละอายต่อความชั่ว (2) โอตตัปปะ คือ เกรงกลัวต่อบาป
- 4) ธรรมทำให้งาม 2 ได้แก่ (1) ชันติ คือ ความอดทน (2) โสรัจจะ คือ ความสงบเสงี่ยม
- 5) ธรรมมีอุปการะมาก 2 ได้แก่ (1) สติ คือ ความระลึกได้ (2) สัมปชัญญะ คือ ความรู้ชัด สิ่งที่มีได้
- 6) กุศลมูล 3 คือ ที่มาของความดีทั้งปวง ได้แก่ (1) อโลภะ คือ ความไม่อยากได้ (2) อโทสะ คือ ความไม่คิดประทุษร้าย (3) อโมหะ คือ ความไม่หลง
- 7) สันโดษ 3 คือ ยินดีด้วยของของตน ด้วยความเพียร ได้แก่ (1) ยถาลาภสันโดษ คือ ยินดีตามได้ (2) ยถาพลสันโดษ คือ ยินดีตามกำลัง (3) ยถาสารูปสันโดษ คือ ยินดีตามสมควร
- 8) สุจริต 3 ได้แก่ (1) กายสุจริต คือ ประพฤติชอบทางกาย (1) วจีสุจริต คือ ประพฤติชอบทางวาจา (2) มโนสุจริต คือ ประพฤติชอบทางใจ
- 9) อธิปไตย 3 ได้แก่ (1) อัตตาธิปไตย คือ ตัวเองเป็นใหญ่ (2) โลกาธิปไตย คือ คนหมู่มากเป็นใหญ่ (3) ธรรมาธิปไตย คือ ธรรม / ความถูกต้องเป็นใหญ่
- 10) ฆราวาสธรรม 4 ได้แก่ (1) สัจจะ คือ ความจริง (2) ทมะ คือ การฝึกฝน (3) ชันติ คือ ความอดทน (4) จาคะ คือ ความเสียสละ
- 11) พรหมวิหาร 4 ได้แก่ (1) เมตตา คือ ความรัก (2) กรุณา คือ ความสงสาร (3) มุทิตา คือ ความยินดี (4) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง
- 12) สังคหะวัตถุ 4 คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล ได้แก่ (1) ทาน คือ การให้ (2) ปิยวาจา คือ วาจาสุภาพ (3) อตถจริยา คือ การทำประโยชน์แก่กัน (4) สมานัตตตา คือ ทำตัวให้เข้ากับคนอื่นได้
- 13) อธิษฐานธรรม 4 คือ ธรรมเป็นที่มั่นของบุคคล ได้แก่ (1) ปัญญา คือ ความรู้ชัดแจ้งในเหตุผล (2) สัจจะ คือ มั่นในความจริง (3) จาคะ คือ การเสียสละ (4) เบญจธรรม
- 15) พลละ 5 คือ ธรรมอันเป็นกำลัง ได้แก่ (1) สัทธา คือ ความเชื่อ (2) วิริยะ คือ ความเพียร (3) สติ คือ ความระลึกได้ (4) สมาธิ คือ ความตั้งจิตมั่น (5) ปัญญา คือ ความรู้ทั่ว รู้จริง
- 16) กัลยาณมิตรธรรม 7 คือ เพื่อนในธรรม 7 ประการ ได้แก่ (1) บีโย คือ มีความเมตตา กรุณา (2) ครุ คือ เป็นผู้หนักแน่น (3) ภาวนีโย คือ มีความรู้จริง (4) วตตา คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ (5) วจนกขโม คือ อดทนต่อถ้อยคำ (6) คมภีรณจ กถ กตตา คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ (7) โน จภูฐานะ นิโยชเย คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย
- 17) สัพปุริสธรรม 7 ได้แก่ (1) ธัมมัญญตา คือ ผู้รู้จักเหตุ (2) อตถัญญตา คือ ผู้รู้จักผล (3) อตตัญญตา คือ ผู้รู้จักตน (4) มัตตัญญตา คือ ผู้รู้จักประมาณ (5) กาลัญญตา คือ ผู้รู้จักกาล (6) ปริสัจญตา คือ ผู้รู้จักชุมชน (7) ปุคคัลญตา คือ ผู้รู้จัก

บุคคล 18) อริยทรัพย์ 7 (1) ศรัทธาธำมรงค์ คือ ทรัพย์คือศรัทธา (2) ศีลธำมรงค์ คือ ทรัพย์คือศีล (3) หิริธำมรงค์ คือ ทรัพย์คือละอายต่อความชั่ว (4) โอตตปปณัง คือ ทรัพย์คือความรู้ชัด (5) สุตธำมรงค์ คือ ทรัพย์ คือ สุตะ (6) จาคธำมรงค์ คือ ทรัพย์ ความเสียสละ (7) ปัญญาธำมรงค์ ทรัพย์ คือปัญญา 19) ทศพิชราชธรรม (1) ทาน คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ (2) ศีล คือ รักษาความสุจริต (3) ปริจจาคะ คือ บำเพ็ญกิจด้วย เสียสละ (4) อาชชวะ คือ ปฏิบัติภาระโดยซื่อตรง (5) มัททวะ คือ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน (6) ตปะ คือ พ้นมัวเมาด้วยเมากิเลส (7) อักโกธะ คือ ถือเหตุผล ไมโกรธา (8) อวิหิงสา คือ ไม่หลง ระวังอำนาจ (9) ชันตี คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ (10) อวิโรธนะ คือ ประพฤติมิให้ผิดจาก ประศาสนธรรม 20) อปริหานิยธรรม 7 ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการปกครอง (2) หมั่นประชุมกัน เนื่องนิตย (3) พร้อมเพรียงกันประชุม (4) ไม่ถืออำนาจใครต่อความสะดวก (5) ท่านผู้ใดเป็นผู้ใหญ่มี ประสพการณ์ยาวนาน (6) ให้เกียรติและคุ้มครองกุลสตรี มิให้มีการข่มเหงรังแก (7) เคารพบูชา สักการะเจดีย์ (8) จัดการให้ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง 21) อิทธิบาท 4 ได้แก่ (1) ฉันทะ คือ ความ พอใจ (2) วิริยะ คือ ความเพียร (3) จิตตะ คือ ความคิดมุ่งไป (4) วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง

จากการศึกษาของ วรภาส ประสมสุข (2549) ได้ใช้หลักพุทธธรรม 21 หลักธรรม ดังกล่าวในการบริหาร โดยแบ่งออกเป็น หลักการครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งสอดคล้องกับ หลักพุทธธรรม ดังนี้ 1) ครองตน สอดคล้องกับ 19 หลักพุทธธรรม ได้แก่ (1) กัลยาณมิตตตา (2) โยนิโสมนสิการ (3) ธรรมคุ้มครองโลก (4) ธรรมทำให้งาม (5) ธรรมมีอุปการะมาก (6) กุศลมูล (7) สันโดษ (8) สุจริต (9) อธิปไตย (10) ขรवासธรรม (11) พรหมวิหาร (12) สังคหะวัตถุ (13) อธิฐานธรรม (14) เบญจธรรม (15) พละ (16) กัลยาณมิตรธรรม (17) สปัปฺริสธรรม (18) อริยทรัพย์ 7 และ (19) ทศพิชราชธรรม 2) การครองคน สอดคล้องกับ 15 หลักพุทธธรรม ได้แก่ (1) กัลยาณมิตตตา (2) โยนิโสมนสิการ (3) ธรรมคุ้มครองโลก (4) ธรรม ทำให้งาม (5) กุศลมูล (6) สุจริต (7) อธิปไตย (8) ขรवासธรรม (9) พรหมวิหาร (10) สังคหะวัตถุ (11) กัลยาณมิตรธรรม (12) สปัปฺริสธรรม (13) อปริหานิยธรรม (14) อริยทรัพย์ 7 และ (15) ทศพิชราชธรรม 3) การครองงาน สอดคล้องกับ 10 หลักพุทธธรรม ได้แก่ (1) กัลยาณมิตตตา (2) โยนิโสมนสิการ (3) ธรรมทำให้งาม (4) ธรรมมีอุปการะมาก (5) สุจริต (6) อิทธิบาท (7) พละ (8) ขรवासธรรม (9) สังคหะวัตถุ (10) สปัปฺริสธรรม 7

การใช้หลักธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ สุขเมธ แสงนันทนวล (2552) ที่ให้แนวคิดในการใช้ธรรมะกับผู้บริหาร ดังนี้ 1) ธรรมะเพื่อตน ที่ควรใช้ คือ อัตตาทิ อัตตโนนาโถ ตนแลเป็นที่พึ่งแห่งตน 2) ธรรมะเพื่อคน ได้แก่ พรหมวิหาร 4 3) ธรรมะเพื่องาน ได้แก่ อิทธิบาท 4 4) ธรรมะเพื่อเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ สังคหะวัตถุ 4 5) ธรรมะเพื่อให้งาม ได้แก่ ชันตี ไสร็จจะ 6) ธรรมะเพื่อใช้ปกครองคน ได้แก่ หลักทศพิชราชธรรม 7) ธรรมะเพื่อใช้ปกครองตน ได้แก่ สปัปฺริสธรรม 7 8) ธรรมะเพื่อคุ้มครองโลก ได้แก่ หิริโอตตปปะ

จะเห็นได้ว่า คุณธรรมตามหลักพุทธศาสนา มีความจำเป็นสำหรับผู้นำองค์กรที่ จะต้อง มี เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยรักแก่คนทั่วไป อีกทั้งยัง ทำให้ผู้บริหารมีความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาของไทยที่ต้องการให้คนไทยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความสุข (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542 มาตรฐานการศึกษาของชาติ, สำนักงานสภา



การศึกษา 2547 แผนพัฒนาการศึกษา ของกระทรวงศึกษา ฉบับที่ 11) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำ ผลการศึกษาของวราภส ประสมสุข (2549) ที่ใช้หลักพุทธธรรม 21 หลักธรรม ในการครองตน ครองคน และครองงาน มาเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคกลาง

#### 2.4.2 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้ตารางเมทริกซ์ สามารถสรุปได้ดังนี้



GRAD VRU



GRAD VRU



GRAD VRU

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ และสรุปเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผล การปฏิบัติ ดังนี้

1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของหน่วยงานที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้ที่มีส่วนได้เสียของหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนด มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน

2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน การกำหนดแผนงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลจากชุมชนเป็นฐาน สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร มีความแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน การบริหารงานที่เน้นความเป็นระบบ มีการทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การให้คำแนะนำและคำปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขข้อบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

3) การสร้างและธำรงรักษาทีม หมายถึง เชื้อการคิดอย่างมีเหตุผลและร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ กระตุ้นให้แต่ละคนในทีมมีอุดมการณ์เดียวกันและมีจิตสาธารณะ ให้เกียรติยกย่องความเป็นทีมงาน สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สร้างทีมงานตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของทีม สื่อสารกันภายในองค์กรอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาาร่วมกันให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกัน

4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรพัฒนาความสามารถ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญ ให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน การจัดหาสภาพแวดล้อมให้เกิดการกระตุ้น การจูงใจ มีการวางแผนอนาคตสำหรับบุคลากรทุกระดับ การยกย่องสรรเสริญ การประเมินผลอย่างยุติธรรม การพัฒนาบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาฯ ทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

5) การประเมินผลการปฏิบัติ หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและคล่องตัว ซึ่งเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แผนงาน/โครงการต่างๆ มีการดำเนินงานโดยยึด

หลักการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าและประหยัด การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม การเบิกจ่ายงบประมาณมีความสะดวก รวดเร็ว ตามกำหนดเวลา บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา มีผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การนิเทศติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาฯ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## 2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

### 2.5.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้

จินตนา บุญบงการ และคนอื่นๆ เห็นสอดคล้องกันว่าสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหาร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร บุคลากร สถานภาพการเงิน การสื่อสาร เทคโนโลยีและอื่นๆ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนคู่แข่งอื่น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในลักษณะที่เป็นทั้งโอกาส และอุปสรรค

เทนนิเปียมและวาเรน (Tannenbaum & Warren, 1963 อ้างถึงใน สุเมธ เดียววิศเรศ, 2530) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำดังนี้

1) ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากทัศนคติของผู้นำ โดยผู้นำแต่ละคนย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวแตกต่างกันออกไป ทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งๆ จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่างๆ กันทัศนคติเหล่านี้ ได้แก่

1.1) ทัศนคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีทัศนคติต่อตนเองอย่างหนึ่งจะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง เช่นผู้นำที่เชื่อว่าตนเองเท่านั้นจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ในการที่จะวินิจฉัยสั่งการใดๆ ได้ถูกต้อง เพราะเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ มาแล้วเป็นอย่างดี ทัศนคติแบบนี้ย่อมทำให้ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำเผด็จการ

1.2) ทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้นำเช่นนี้แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ

1.3) ทัศนคติต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่าตนเองรับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงานก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพื่อลดความผิดพลาด และจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีทัศนคติแบบนี้จะเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนสำคัญในการร่วมสร้างสรรค์ให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพการนำแบบต่างๆ สาเหตุผู้ร่วมงานจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะต่างๆ ดังนี้

2.1) ผู้ร่วมงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด ความเข้มข้นของความต้อการนี้ส่งผลต่อแบบของผู้นำ ทำให้ผู้นำเป็นประชาธิปไตยหรืออัตตาธิปไตยได้

2.2) ความพร้อมของผู้ร่วมงานที่จะเข้าร่วมตัดสินใจ กรณีที่ผู้ร่วมงานยินยอมและพร้อมที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ผู้นำย่อมจะไม่มี การควบคุมอย่างใกล้ชิด ปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานกันไป เพราะสามารถไว้วางใจกันได้

2.3) ความเข้าใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้ร่วมงานที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ปรารถนาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือร่วมในการตัดสินใจในการบริหารองค์การ ผู้ร่วมงานแบบนี้อาจก่อให้เกิดแนวโน้มผู้นำแบบเผด็จการ

2.4) ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน กรณีที่ผู้ร่วมงานขาดความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือขาดการฝึกฝนให้เป็นผู้กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น จะมีส่วนช่วยผลักดันให้ผู้นำต้องตัดสินใจแต่ผู้เดียวผู้นำจึงอยู่ในฐานะขาดที่ปรึกษา หรือให้ข้อคิดเห็น ผู้นำย่อมต้องการการตัดสินใจด้วยตนเองทำให้เป็นผู้นำแบบเผด็จการ

3) ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อผู้นำมีหลายประการ

3.1) ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่างๆ ย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตนเองธรรมชาติ และลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติ ค่านิยม ให้ปรากฏแก่คนทั่วไป ซึ่งมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของคนในองค์กรด้วย

3.2) อิทธิพลของกลุ่มในองค์กร การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดจากพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้นความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพัน และความร่วมมือร่วมใจของคนในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจากประสบการณ์ การยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มที่เคยปฏิบัติงานมาด้วยกันด้วยดี จะมีสมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูงในทางตรงกันข้าม ถ้ากลุ่มใดไม่มีความผูกพันร่วมกัน ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานยาก ดังนั้นอิทธิพลของกลุ่มจึงมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นอย่างมาก

3.3) สภาพปัญหาและการบริหารงานภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตามย่อมจะต้องเกิดขึ้น กรณีที่มีปัญหาเป็นเรื่องเร่งด่วน ผู้นำต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของตนในการแก้ไขปัญหา ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลทำให้เป็นผู้นำเผด็จการได้ง่าย

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) กล่าวว่าปัจจัยการเป็นผู้นำที่ทำให้บุคคลหนึ่งเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆได้ ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำเอง ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม

เฮอร์เซและเบนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและมีบทบาทความสัมพันธ์ต่อกัน 3 ประการคือ ผู้นำผู้ตามและสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์

ยิมแมททีโอ (Giammmatteo, 1981 อ้างถึงใน ภารดี ออนันต์นาวิ, 2551) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

1) พลังในตัวผู้นำเอง เป็นคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ เช่นพฤติกรรมส่วนตัว

2) พลังในตัวผู้ตาม ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำ มักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม

3) พลังจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ นโยบาย แนวคิดของกลุ่ม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ดราฟ (Daft, 1999) ได้กล่าวถึงลักษณะของปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับด้วย โดยภาวะผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังภาพ



ภาพที่ 2.5 ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับด้วย

ที่มา: Daft (1999)

ปัจจัยที่ผู้นำเกี่ยวข้องกับด้วย

- 1) อิทธิพล คือผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือผู้ตาม
- 2) ความตั้งใจ คือผู้นำต้องมีความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด
- 3) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล คือผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระงานในหน้าที่ของตนเองและองค์กร
- 4) การเปลี่ยนแปลง คือผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง
- 5) มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือผู้นำและผู้ตามจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
- 6) ผู้ตาม ผู้ตามจะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์โดยตรงกับผู้นำ

อัทัมมุดาลี, กรุณาสีนา และ ฮิช (Athulathmudali, Karunasena & Haigh, 2006) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำภายหลังการฟื้นฟูภัยพิบัติ ในประเทศอินเดีย พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยพื้นฐานของบุคคล (ความรู้ ประสบการณ์ การสื่อสารและทักษะในการปฏิบัติ) ทักษะการคิด (Conceptual Skill) (ความยืดหยุ่น การมองอนาคต, ความไวเชิงนโยบาย) คุณภาพส่วนบุคคล (จริยธรรม คุณธรรม ความเชื่อในคุณค่าของตนเอง ความรับผิดชอบ) พลังอำนาจทางบวก (การกระจายอำนาจ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ประสิทธิภาพของทีมงาน) และคุณลักษณะเฉพาะ (ความสามารถในการบังคับบัญชา การประสาน

ความร่วมมือ ความสามารถในการตัดสินใจ สมรรถนะส่วนบุคคล การคิดเชิงกลยุทธ์) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีนโยบายที่ชัดเจน คุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ การประสานความร่วมมือ และการกระจายอำนาจที่เหมาะสมก่อให้เกิดความสำเร็จในการฟื้นฟูภายหลังการเกิดภัยพิบัติ ในขณะที่ผู้นำที่ดีอยู่ประสบการณ์ ประสิทธิภาพของทีมไม่ดี และล้มเหลวในการกระจายอำนาจ พบว่าไม่ประสบความสำเร็จในการฟื้นฟูภายหลังเกิดภัยพิบัติ

ปรเมษฐ์ โมลี (2551) วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยที่สำคัญคือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ และบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านสถานการณ์ คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ บทบาทผู้นำ และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในช่วง  $-0.31-0.89$  ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าสูงสุด ( $r=0.8$ ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ มีค่าต่ำสุด ( $r=0.03$ ) สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านสถานการณ์ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นอย่างดี จะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของภาวะความเป็นผู้นำของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง จากผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยคือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ บทบาทผู้นำ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ขนาดอิทธิพลเท่ากับ  $0.72, -0.47, 0.43$  และ  $-0.39$  ตามลำดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อบทบาทผู้นำ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ขนาดอิทธิพลเท่ากับ  $0.44, 0.25$  และ  $0.08$  ตามลำดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดอิทธิพลเท่ากับ  $-0.40$  และ  $0.39$  ตามลำดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มี 3 ปัจจัยคือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ขนาดอิทธิพลเท่ากับ  $-0.03, 0.34$  และ  $0.03$  ตามลำดับ สรุปผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมผู้นำและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางลบกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกกับบทบาทผู้นำ ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่



ประสบความสำเร็จและบทบาทผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่จำแนกการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านผู้บริหาร 2) องค์ประกอบด้านครู 3) องค์ประกอบด้านบริบทโรงเรียน 4) องค์ประกอบด้านความร่วมมือของชุมชน 5) องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหาร

จุฑารัตน์ นิรันดร์ (2552) ได้ศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ประกอบด้วย 9 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 3) บรรยากาศสถานศึกษา 4) คุณภาพการสอนของครู 5) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 6) การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู 7) พฤติกรรมมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา 8) เจตคติต่อสถานศึกษา 9) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

กัญญาบุตร ล้อมสาย (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากระบวนการคิดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากระบวนการคิดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) คุณลักษณะของผู้เรียนที่ส่งเสริมความสามารถทางการคิด 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการบริหารจัดการ 5) การอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว และ 6) ภาวะผู้นำของครู

ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลความสำเร็จหรือความล้มเหลวมีอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีดังนี้ 1) ความสลับซับซ้อน โครงสร้างองค์กร หากองค์กรใดมีโครงสร้างความสลับซับซ้อนน้อย การใช้กลยุทธ์ของผู้นำก็จะประสบกับความสำเร็จได้ง่าย แต่ถ้าหากองค์กรใดมีโครงสร้างความสลับซับซ้อนมาก โอกาสที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จจะก็น้อย เนื่องจากมีความยุ่งยากในกระบวนการบริหารงาน เช่น การสั่งการ การตรวจสอบ การควบคุมของผู้บริหารจะเป็นไปได้ยาก เช่นเดียวกับองค์กรที่มีขนาดเล็กโอกาสที่จะบริหารกลยุทธ์ของผู้นำก็จะทำได้ง่ายและประสบกับความสำเร็จ ในทางกลับกันองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก โอกาสที่จะบริหารกลยุทธ์ก็จะมี ความยากเพิ่มขึ้น มีปัญหาอุปสรรคเพิ่มขึ้น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีน้อย ทำให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 2) วัฒนธรรมองค์กร สิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของทุกองค์กรที่เกิดขึ้น หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความใส่ใจในการทำงาน มีความรักความสามัคคีในองค์กร มีความเสียสละ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีจิตใจมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรนั้นก็ประสบ

ผลสำเร็จได้ง่าย ในทางกลับกัน หากองค์การใดขาดสิ่งเหล่านี้แล้ว องค์การนั้นจะไม่มีทางที่จะประสบผลสำเร็จได้ 3) กระบวนการบริหารงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน 4) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความชัดเจนเป็นไปได้ และเหมาะสมกับองค์การ 5) บุคลากรองค์การใดที่มีบุคลากรที่เพียงพอมีความรู้ความสามารถมีสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์ บุคลากรเหล่านั้นก็จะขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ของผู้นำให้ประสบผลสำเร็จได้ 6) งบประมาณ นอกจากตัวบุคลากรขององค์การแล้ว สิ่งสำคัญขององค์การที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์ของผู้นำองค์การให้ประสบผลสำเร็จ คือ งบประมาณขององค์การ เพราะงบประมาณจะเป็นปัจจัยช่วยขับเคลื่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในทุกๆ ด้าน งบประมาณยังเป็นเงินเดือนสำหรับการบริหารงานบุคลากร การให้รางวัลสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการทำงานหรือขยายกิจการขององค์การให้มีความมั่นคงและเจริญเติบโตเพื่อรองรับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 7) การสื่อสาร สิ่งที่จะทำให้กลยุทธ์ของผู้นำองค์การประสบผลสำเร็จ อีกอย่างหนึ่งคือการสื่อสารขององค์การ ตั้งแต่การสื่อสารภายในองค์การ ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ตลอดจนการสื่อสารระหว่างองค์การกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งจะเป็นการสื่อสารทั้งสองทาง สำหรับประโยชน์ของการสื่อสารภายในองค์การจะทำให้แต่ละฝ่ายได้ทราบนโยบาย วิธีการขับเคลื่อนในการบริหารงาน การได้รับ สิ่งตอบแทน ตลอดจนได้รับทราบโอกาสและปัญหาอุปสรรคต่างๆ ขององค์การเพื่อหาทางแก้ไขสำหรับประโยชน์ของการสื่อสารภายนอกองค์การจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการขายสินค้าและบริการ เป็นการประชาสัมพันธ์องค์การให้คนทั่วไปได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์การในการให้บริการ รวมถึงเป็นการสร้างช่องทางให้กับองค์การในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่มีความต้องการอย่างไรกับองค์การ เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ ซึ่งจะทำให้องค์การอยู่รอดได้ในสภาวะของการแข่งขันในปัจจุบันนี้ การสื่อสารขององค์การยังมีประโยชน์อีกหลายๆ ด้าน ที่ผู้นำจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้า 8) เทคโนโลยี ปัจจุบันเป็นกระแสของยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคของการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน และการดำเนินชีวิต เพื่อให้เกิดความสะดวกสบาย ประหยัดเวลา งบประมาณ และกำลังคน อีกทั้งทำให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้งาน องค์การก็เช่นเดียวกันจะต้องมีการปรับตัวในการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการทำงาน ทำให้ประหยัดทั้งเวลา งบประมาณ และกำลังคน รวมถึงมีความคุ้มค่าในการลงทุน อีกทั้งยังสามารถแข่งขันในสังคมนธุรกิจเพื่อให้ได้เปรียบกับองค์การอื่นๆ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีดังนี้ 1) ด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ของผู้นำองค์การไปสู่การปฏิบัติ เมื่อระบบเศรษฐกิจของประเทศดีจะเป็นปัจจัยเอื้อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จง่ายขึ้น เพราะระบบเศรษฐกิจดีย่อมส่งผลถึงงบประมาณขององค์การภาครัฐได้รับจัดสรรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้องค์การมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนกลยุทธ์ของผู้นำไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ระบบเศรษฐกิจของประเทศที่ดียังส่งผลถึงคุณภาพชีวิตของสังคมให้ดีขึ้น และสะท้อนถึงระบบการเมืองของประเทศที่มีความมั่นคง บริบทเหล่านี้ จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตของบุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การขับเคลื่อนกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ของผู้นำก็จะสำเร็จมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น 2) ด้านสังคม ในเขตพื้นที่การให้บริการขององค์การใด

หากในสังคมชุมชนรอบข้างมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีความรักความสามัคคี มีวัฒนธรรมประเพณีที่ดี มีการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อต่อกัน ไม่มีปัญหายาเสพติด การทำงานขององค์การจะมีความง่ายมากขึ้น การขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จย่อมเห็นผล แต่ถ้าพื้นที่ใดมีความเป็นตรงกันข้ามตามที่กล่าวมา ย่อมเป็นปัญหาอุปสรรค ต่อองค์การในการทำงานขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จได้ 3) ด้านการเมือง การเมืองเป็นปัจจัยภายนอกสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พื้นที่ใดที่มีการเมืองที่มั่นคง มีความเป็นประชาธิปไตยที่แท้จริงมักจะความขัดแย้งน้อย การมีส่วนร่วมในการพัฒนาของทุกภาคส่วนจะมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลขับเคลื่อนพัฒนาสังคมให้มีความเจริญมั่นคงและยั่งยืนสืบไป ปัจจัยทางด้านการเมืองนั้น มีทั้งการเมืองระดับท้องถิ่นและระดับชาติ การเมืองระดับท้องถิ่นหากมีปัญหาจะทำให้มีความขัดแย้ง ในพื้นที่ทำให้สังคมชุมชนขาดความรักความสามัคคี ส่วนปัญหาการเมืองระดับชาติมักจะขาดความมั่นคง ไม่มีระเบียบแบบแผนที่ดี คำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง ทำให้การบริหารประเทศขาดธรรมาภิบาล (Good Governance) การออกนโยบายสาธารณะต่างๆ จะคำนึงถึงแต่ความนิยมคะแนนเสียงทำให้ขาดหลักการบริหารงานที่ดีและถูกต้อง ส่งผลให้การออกนโยบายด้านต่างๆ ขาดความรอบคอบในเชิงวิชาการและมีผลกระทบในทางปฏิบัติ เช่น การออกกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับจะขาดความต่อเนื่อง มีผลกระทบในมิติอื่นๆ ตามมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการทำงานขององค์การในระดับพื้นที่ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถทำตามนโยบายเหล่านั้นให้มีประสิทธิผลได้ดีเท่าที่ควร 4) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่เหนือขึ้นไปย่อมมีผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ของผู้นำองค์การ ทั้งการสนับสนุนงบประมาณ การให้ความเห็นชอบโครงการกิจกรรมต่างๆ การให้คำแนะนำ ตลอดจนการให้ขวัญและกำลังใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถที่จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุน หรือไม่เห็นชอบโครงการกิจกรรมต่างๆ หรือมีอคติในการทำงาน ย่อมส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ของผู้นำองค์การได้เช่นเดียวกัน 5) กฎหมาย ระเบียบทางราชการ การปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐจะปฏิบัติได้จะต้องมีกฎหมาย ระเบียบทางราชการได้ให้อำนาจไว้ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ กฎหมาย ระเบียบทางราชการบางฉบับมีความล้าหลังไม่ทันสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว ทำให้เสียโอกาสในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าตามที่ต้องการได้

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์กลุ่มคือ ปัจจัยคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำและปัจจัยสภาพแวดล้อม

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยลักษณะบุคคลด้านคุณลักษณะผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ	Stogdill, 1974	Katz, 1966	Rosser, 1999	Russell, 2000	วุฒิชัย วรชิน, 2546	เกียรติกำจร กุศล, 2543	มณฑป ไชยชิต, 2537	ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544	ชวลิต หมื่นนุช, 2535
1. คุณลักษณะทางกาย	/		/			/	/		
2. ภูมิหลังทางสังคม	/	/	/			/	/		/
3. สติปัญญา	/		/	/		/	/		/
4. บุคลิกภาพ	/	/			/			/	/
5. คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม	/		/	/		/	/		/
6. ทักษะของผู้บริหาร	/	/		/				/	/

สรุป ปัจจัยลักษณะบุคคลด้านคุณลักษณะของผู้นำประกอบด้วย คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม และทักษะของผู้บริหาร มีรายละเอียดดังนี้

1) คุณลักษณะทางกาย หมายถึง มีดัชนีมวลกายที่เหมาะสม รูปร่างสมส่วน มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีวุฒิภาวะและมีความภูมิฐาน

2) ภูมิหลังทางสังคม หมายถึง มีวุฒิทางการวิเคราะห์ไม่น้อยกว่าระดับปริญญาตรี จบการศึกษาทางการบริหาร มีประสบการณ์ด้านการสอนมาก่อน มีประสบการณ์ด้านการบริหาร โรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำองค์กร

3) สติปัญญา หมายถึง มีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในงาน สามารถด้านการศึกษา ความหมาย อย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างทันที่และเหมาะสม ฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและไหวพริบดี

4) บุคลิกภาพ หมายถึงการยอมรับฟังเหตุผลของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง มีพยายามทำงานจนเต็มความสามารถ ความคล่องแคล่วในการพูดหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้

5) คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม หมายถึง มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอ รู้จักจังหวะและกาลเทศะ ความสามารถเป็นที่ยอมรับของชุมชน มีความซื่อสัตย์ ผู้เกี่ยวข้องไว้วางใจและเป็นแบบอย่างที่ดี

6) ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง สามารถวางแผน จัดทำแผน และดำเนินการตามที่กำหนดไว้ได้ สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกได้ มีการจัดท่างบประมาณขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในองค์กร สามารถพูดคุยติดต่อประสานงานเชิงวิชาการกับองค์กรภายนอก สามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกภายในองค์กรอย่างชัดเจน อดทนและอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมอ มองภาพขอการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน และมีมุมมองกว้างไกลในการพัฒนาองค์กร

### 2.5.2 แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เฟดเลอร์ (Fiedler, 1967) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำและการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน

โอเวน (Owens, 1987) กล่าวว่า ในการอธิบายและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนั้นไม่ควรเพียงแต่ว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไรแต่ต้องดูว่าผู้นำทำอะไรในการที่จะช่วยกลุ่มโดยการจัดการภายในในกติกาเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกันและประสบผลสำเร็จในงานที่ทำอยู่ ดังนั้นในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงควรมีการศึกษาทั้งตัวผู้นำคือ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น ซึ่งเป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยเชื่อว่ามีวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ในการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น นักวิจัยจะศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่บริหารแสดงออก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) กล่าวว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นมักจะดำเนินการ 2 แบบ คือ

1) การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leader Functions) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรก คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภาระกิจ (Task-related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหาได้แก่ การเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น ประการที่สองคือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ที่ทางสังคมซึ่งช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่นเช่น การบริหารความขัดแย้ง ถ้าสมาชิกคนใดของกลุ่มที่ทำหน้าที่นี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่ง Cartwright & Zander (1953) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ / ประการคือ การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance) ในขณะที่ Etzioni (1961) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ คือ การระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จและการบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2) การศึกษาแบบผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้แนะ และนิเทศอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้าง

แรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยศึกษาแบบของผู้นำนั้นมักจะเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้บุกเบิกการศึกษาแบบของผู้นำ ได้แก่ Lewin, Lippit and White ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาริปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Leadership) และแบบเสรีนิยม (Leadership) ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ได้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม (White & Lippit, 1960) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญๆ ได้แก่

3) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 เฮลพิน, วินเนอร์, สตอกดิล, โฮล และมิสเคิล (Halpin, Winer, Stogdill, Hoy & Miskel, 1991) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Intiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า The Leader Behavior Descriptive Questionnaires-LDBQ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าแบบของผู้นำมีมิติสัมพันธ์เป็น พื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ถ้าผู้นำมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สูงก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ การศึกษาพฤติกรรม 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ยังก่อให้เกิดแบบผู้นำหลายแบบที่แตกต่างกันออกไป พวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์ อีกพวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งมิตรสัมพันธ์ บางพวกมีลักษณะของผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ควบคู่กัน พฤติกรรมผู้นำจึงไม่สามารถแสดงให้เห็นได้จากแบบผู้นำเพียงมิติเดียว (Luthans, 1985)

4) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ใน ปี ค.ศ. 1946 เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่วัดประสิทธิผลซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee-Centered) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติกำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงานให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายพฤติกรรมในมิติสัมพันธ์ (Cherington, 1994)

5) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratoy of Social Relations) การศึกษาครั้งนี้แตกต่างออกไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง โดยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษา ทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน

ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มพยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536)

6) พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยการสร้างเป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคน ส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งคำนึงถึงผลผลิต เรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) (Blake & Mouton, 1964) ผลการศึกษาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ

6.1) ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished 1, 1) เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน ทำงานประจำไปเรื่อยๆ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดและเมื่อเผชิญความขัดแย้งจะพยายามหลีกเลี่ยง

6.2) ผู้นำแบบมุ่งแข่งขัน (Task Oriented 9, 1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งงานมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก มีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด ไม่สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจและการสั่งการ เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมักใช้อำนาจในการจัดการผู้นำประเภทนี้จึงไม่ชอบวิธีการทำงานเป็นทีมเนื่องจากกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรวมตัวกันเพื่อต่อต้านตนเอง

6.3) ผู้นำแบบชุมชนสังสรรค์ (Country Club 1, 9) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมากเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเองแต่จะให้ความสนใจต่องานค่อนข้างน้อยมาก มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ เมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไปมักเอาใจผู้อื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น

6.4) ผู้นำแบบสายกลาง (Middle of the Road 5, 5) เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจ การบริหารงานเป็นลักษณะของการเอาตัวรอดโดยไม่หวังผลงานไว้สูงมากนักและในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบธรรมดา ผู้นำประเภทนี้จึงไม่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง และเมื่อเผชิญความขัดแย้งมักใช้การประนีประนอมเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น

6.5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team 9, 9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง มุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน พร้อมๆ กับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เมื่อต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้งจะใช้การแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่พยายามเสาะแสวงหาอย่างละเอียด

เบรกและมอลตัน (Blake & Mouton, 1978) สรุปให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นแบบก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อมๆ กัน

1) พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ กีสเซลและกูบา (Getzels & Guba, 1968) ซึ่งได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ว่าการบริหารงานถือว่าเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติจะประกอบด้วย สถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบัน นอกจากนี้จะกำหนดความคาดหวังของสถาบัน เอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบัน สำหรับในบุคลามิติจะประกอบด้วย ตัวบุคคลซึ่งต่างก็มีบุคลิกภาพของตนเอง และมีความต้องการส่วนตัวที่ต่างกันอย่างออกไป ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของพฤติกรรม ผู้นำที่แสดงออกในการบริการองค์การ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2536) ดังนี้

1.1) ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดหลักสำคัญ คือ การเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน เครื่องมือที่ใช้ คือ กฎหมาย อำนาจ และระเบียบข้อบังคับของสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

1.2) ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติบุคคลยึดถือบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลักพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล

1.3) ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดมิติทั้งสองโดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลามิติ พยายามเน้นความสมดุลไม่เคร่งครัดหรือหย่อนเกินไป ในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก และเน้นบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำที่เน้นสถาบันจะยึดหลักที่ว่า การดำเนินกิจกรรมขององค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยกฎเกณฑ์และข้อบังคับ ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลจะพยายามใช้การจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานให้กับองค์กร ส่วนใช้การผสมผสานเห็นว่า ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จจะต้องเลือกใช้วิธีการปรับเน้นทั้งสองมิติไปพร้อมๆ กัน คือ ทั้งสถาบันและบุคคล

2) พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรสดิน (Reddin, 1998) โดยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งอาศัยจากผลงานจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และงานวิจัยของ Mouton ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ ได้แก่ มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ Reddin ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติเพื่อจะทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำที่มีความมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ได้ชื่อว่า 3 มิติ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) ประกอบด้วย

2.1) มิติมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสารการประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงเป็นมิตรมีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



3) มิติมุ่งผลิตผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาในยุคแรกๆ เริ่มแบบพฤติกรรมผู้นำ ไม่สามารถให้คำตอบชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำว่าแบบใดมีความเหมาะสมที่สุดเพราะประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายตัวแปร เช่น บรรยากาศในองค์การ ประสบการณ์ ค่านิยมของผู้นำ เป็นต้น ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลที่สุดในสถานการณ์ต่างๆ ต้องการผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของภาวะผู้นำจึงต้องขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างของผู้นำกับสถานการณ์นั้นและสภาพแรงจูงใจของผู้ตาม ผลการศึกษาช่วยให้ผู้นำทราบว่าควรปรับปรุงตัวอย่างใดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ที่กำหนด สำหรับการศึกษภาวะผู้นำสถานการณ์มีทฤษฎีการศึกษาที่น่าสนใจ คือ

4.1) ทฤษฎีรูปแบบสถานการณ์ของฟิลเลอร์ (Ledler's Contingency) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดด้วยระบบแรง จูงใจของผู้นำ การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ มีองค์ประกอบ 3 ประการ กำหนดการควบคุมสถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) ฟิลและแชมเมอร์ (Fied & Chemers, 1974) สรุปว่างานที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความพอใจของผู้ตามในสถานการณ์นั้นๆ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มุ่งงานจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อความสัมพันธ์ของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง

4.2) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายตามแนวคิดของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้อาศัยแนวคิดเดิมของอีแวน (Evans, 1970) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงานและบุคคลหน้าที่สำคัญของผู้นำตามทฤษฎีนี้ คือ การร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมาย และช่วยจัดอุปสรรคต่างๆ ให้ ส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนของทฤษฎีนี้ คือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) และผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) สถานการณ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคล ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดัน และการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

ทฤษฎีนี้ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือ พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือจะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจโดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายมีความกระจ่างชัดมากขึ้น พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจนจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจ

ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและตึงเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน (Hoy & Miskel, 1991)

4.3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Hersey & Blanchard (Situational Leadership Theory) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ได้อธิบายให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามโดยเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม Hersey & Blanchard ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบการสั่ง (Telling) แบบการแนะ (Selling) แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบการมอบอำนาจ (Delegating) และวุฒิภาวะเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน วุฒิภาวะจึงมีทั้งที่เกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาจากการศึกษา Hersey & Blanchard (1982) ได้สรุปแบบผู้นำที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ว่า ผู้นำแบบการสั่งเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบการแนะนำซึ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมซึ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่างานเหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน และผู้นำแบบการมอบอำนาจซึ่งไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจในการทำงาน

โดยสรุปแล้ว กล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายในองค์การโดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ สนับสนุน ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายของการโดยรวม พฤติกรรมผู้นำจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นสภาพที่แท้จริงขององค์การอันเกิดจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในลักษณะใดซึ่งจะทำให้ทราบบรรยากาศในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์การ ดังนั้นจึงไม่อาจตอบได้ว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ดีที่สุด การเลือกใช้พฤติกรรมแต่ละอย่างมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลมย่อมรู้ดีว่าในสถานการณ์ใดควรเลือกแสดงพฤติกรรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการเลือกใช้พฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละองค์การด้วย ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความหมายอย่างยิ่งในการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ได้นำเสนอบทบาทผู้นำ 6 บทบาท ที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ ที่สอดคล้องกัน รายละเอียดแสดงในตาราง

ตารางที่ 2.4 ผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ  
ในแต่ละบทบาททั้ง 6 บทบาท

บทบาทผู้นำ	พฤติกรรม	คุณลักษณะภาวะผู้นำ
1. การวางแผน และการ กำหนด นโยบาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุด แข็ง โอกาส ปัญหาอุปสรรคและ ความต้องการจากแหล่งต่างๆ ใน องค์กร การด้วยวิธีการหลายๆ วิธีเพื่อ เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/ โครงการในการบริหารองค์การ</li> <li>2. นำผลการประเมินแผนงาน/ โครงการในรอบปีที่ผ่านมาเป็น ข้อมูลในการวางแผน กำหนด นโยบายเป้าหมายและกระบวนการ ปฏิบัติงาน</li> <li>3. ศึกษาแนวโน้มและความต้องการ ทางด้านการศึกษาในอนาคตเพื่อ วางแผนการปฏิบัติงาน</li> <li>4. ใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่ เปลี่ยนแปลงของส่วนกลางมาใช้ใน การวางแผนพัฒนาองค์การ</li> <li>5. กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และ กระบวนการปฏิบัติงานขององค์การ ไว้ชัดเจน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีวิสัยทัศน์</li> <li>2. มีความรับผิดชอบสูง</li> <li>3. พัฒนاتนเองอยู่เสมอ</li> <li>4. มีศิลปะและทักษะในการ บริหารงาน</li> <li>5. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี</li> <li>6. มีมนุษยสัมพันธ์</li> <li>7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน</li> <li>8. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุม อารมณ์ได้</li> <li>9. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตาม เป้าหมายวิทยาลัย</li> <li>10. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง</li> <li>11. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่ฟังของผู้อื่นได้</li> <li>12. ประสานงานและความร่วมมือ เพื่อความสำเร็จของงาน</li> </ol>

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

บทบาทผู้นำ	พฤติกรรม	คุณลักษณะภาวะผู้นำ
	6. มีการวิเคราะห์งาน วางแผน ดำเนินการและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามแผน 7. สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการ ปฏิบัติงาน 8. ดำเนินการให้มีการกำหนด มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน	13. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิด และความหมาย 14. เคารพและยอมรับในความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ และ ความคิดเห็นของผู้อื่น 15. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมให้ บุคลากร ปฏิบัติงาน เต็มศักยภาพ	1. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ไว้ในระดับสูง 2. แจ้งให้บุคลากรทราบถึงความ มุ่งหวังในการดำเนินงานของ องค์กร 3. ให้เสรีภาพแก่บุคลากรทำการ ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 4. วางระบบในการจัดหา การอำนวยความสะดวก ในการใช้และการเก็บ รักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน 5. จัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมให้ บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบแบบ แผนของทางราชการและยึดมั่นใน จรรยาบรรณวิชาชีพ 6. อำนวยการให้บุคลากรในองค์กรได้ จัดทำแผนงาน/โครงการให้ ครอบคลุมภาระงานของตนเอง และมีการรวบรวมไว้อย่างเป็น ระบบ	1. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 3. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถือ อภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว 4. มีศิลปะและทักษะในการ บริหารงาน 5. สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานใหม่ๆ 6. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายวิทยาลัย 7. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ 8. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จ ของผู้ใต้บังคับบัญชา 9. มีวิสัยทัศน์ 10. สุขภาพและบุคลิกภาพดี

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

บทบาทผู้นำ	พฤติกรรม	คุณลักษณะภาวะผู้นำ
	7. มอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรในองค์กร โดยยึดความรู้ความสามารถและความเหมาะสม 8. การบริหารภายในองค์กรยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ 9. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง 10. ส่งเสริมให้มีระบบอำนาจความสะดวกเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรื่นรมย์และมีความสุข	11. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และใช้อำนาจอย่างเหมาะสม 12. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น 13. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป 14. มีความรับผิดชอบสูง 15. ประสานงานและความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จของงาน 16. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ 17. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ
3. การเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	1. วางระบบการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินผลงาน และอื่นๆ ขององค์กร ให้เป็นที่รับทราบทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2. มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3. จัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรให้มีความคล่องตัวทั่วถึง ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว 4. ให้ความร่วมมือและประสานงานกับสถาบันทางสังคมต่างๆ ในชุมชน 5. สนใจและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่างๆ โดยใช้เวลาที่เหมาะสม	1. มีมนุษยสัมพันธ์ 2. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและให้การยอมรับจากสังคม 3. สุขภาพและบุคลิกภาพดี 4. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดเห็นสื่อความหมายความ 5. คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส 6. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 7. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ 8. มีวิสัยทัศน์ 9. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป 10. ประสานงานและความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จของงาน 11. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

บทบาทผู้นำ	พฤติกรรม	คุณลักษณะภาวะผู้นำ
	6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การ 7. ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะและประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ 8. ปฏิบัติตนให้เป็นที่รู้จักขององค์การภายนอกเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์การ 9. ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร	12. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่นได้ 13. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ 14. จงรักภักดีต่อวิทยาลัย 15. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี
4. การพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	1. เอาใจใส่สวัสดิภาพของบุคลากร 2. จัดให้มีระบบสวัสดิการและดำเนินการให้บริการ 3. กระตุ้นและส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4. ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้ร่วมงาน 5. ส่งเสริมความสามัคคีของบุคลากรของบุคลากรภายในองค์การ 6. สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์การ 7. สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมั่นในทีมงานและตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น 8. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ 9. กำหนดระบบนิเทศภายในและดำเนินการนิเทศเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร	1. มีมนุษยสัมพันธ์ 2. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน 3. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น 4. จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย 5. มีความรับผิดชอบสูง 6. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย 7. ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา 8. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่พึ่งของผู้อื่นได้ 9. พร้อมที่จะเผชิญและความสามารถบริหารความขัดแย้ง 10. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว 11. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

บทบาทผู้นำ	พฤติกรรม	คุณลักษณะภาวะผู้นำ
	<p>10. กำกับ ติดตาม นิเทศบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานที่วางไว้ อย่างมีระบบ</p> <p>11. มีมาตรฐานในการตรวจสอบและการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน</p> <p>12. จูงใจให้บุคลากรประเมินผลงานตนเองอย่างเป็นระบบโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>13. วางระบบการพิจารณาและเสนอความดีความชอบของบุคลากรในองค์กรอย่างยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้</p> <p>14. ให้ความสนใจในสิ่งผิดปกติ ความผิดพลาด สิ่งที่เป็นข้อบกพร่อง และสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานพร้อมทั้งหาทางป้องกันแก้ไข</p> <p>15. ช่วยเหลือเกื้อกูลให้บุคลากรมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร</p>	<p>12. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p> <p>13. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้</p> <p>14. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>15. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน</p> <p>16. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ</p> <p>17. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้</p> <p>18. ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน</p> <p>19. มีวิสัยทัศน์</p> <p>20. อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>21. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน</p> <p>22. สนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ</p> <p>23. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น</p> <p>24. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ</p> <p>25. อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น</p> <p>26. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน</p> <p>27. มีลักษณะประนีประนอม</p>

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

บทบาทผู้นำ	พฤติกรรม	คุณลักษณะภาวะผู้นำ
5. การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกับบุคลากร</li> <li>2. บุกเบิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์การ</li> <li>3. นำองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลาง</li> <li>4. วางระบบการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ขององค์การให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องครบถ้วนและพร้อมใช้</li> <li>5. มอบหมายภาระหน้าที่ และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความ เป็นผู้นำ</li> <li>6. รับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>7. นำความคิดเห็นของบุคลากรมาประกอบในการตัดสินใจ</li> <li>8. ศึกษาวิธีการปฏิบัติขององค์การอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม</li> <li>9. วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมา และปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่ โดยไม่ลังเล</li> <li>10. แสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารองค์การ ไม่ปิดความรับผิดชอบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรับผิดชอบสูง</li> <li>2. มีวิสัยทัศน์</li> <li>3. พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ</li> <li>4. มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี</li> <li>5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นงานการปฏิบัติงาน</li> <li>6. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง</li> <li>7. มีศิลปะและทักษะในการบริหาร</li> <li>8. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้</li> <li>9. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย</li> <li>10. มีมนุษยสัมพันธ์</li> <li>11. พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง</li> <li>12. ประพฤติปฏิบัติตนดี เป็นแบบอย่างได้</li> <li>13. มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง</li> <li>14. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติ</li> <li>15. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่ฟังของผู้อื่นได้</li> <li>16. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถืออภิสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว</li> <li>17. สนับสนุน ส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ</li> </ol>



## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

บทบาทผู้นำ	พฤติกรรม	คุณลักษณะภาวะผู้นำ
6. การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้</li> <li>2. พยายามทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจในขณะสนทนาด้วย</li> <li>3. หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น</li> <li>4. สามารถวิพากษ์วิจารณ์เชิงบวกเพื่อป้องกัน การเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป</li> <li>5. ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย</li> <li>6. แสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ประสบปัญหาหรือความเดือดร้อนตามโอกาสและความเหมาะสม</li> <li>7. ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวแก่บุคลากรตามโอกาสอันสมควร</li> <li>8. แสดงให้บุคลากรมั่นใจได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีมนุษยสัมพันธ์</li> <li>2. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตรและที่ฟังของผู้อื่นได้</li> <li>3. ยกย่องให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>4. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และเห็นอกเห็นใจ</li> <li>5. พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น</li> <li>6. สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดและความหมาย</li> <li>7. ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้</li> <li>8. ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ</li> <li>9. ใจคอหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้</li> <li>10. เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>11. มีทักษะในการวิพากษ์วิจารณ์และวิพากษ์วิจารณ์เท่าที่จำเป็น</li> <li>12. สุขภาพและบุคลิกภาพดี</li> <li>13. ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>14. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน</li> <li>15. สามารถจัดการกับความเครียด ความขัดข้องใจได้</li> <li>16. มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน</li> <li>17. เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป</li> <li>18. มีลักษณะประนีประนอม</li> </ol>

ตารางที่ 2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยลักษณะบุคคลด้านพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ	Reddin, 1970	Blake & Mouton, 1964	Getzels & Guba, 1957	House & Mitchell, 1974	Hersey & Blanchard, 1982	มณฑป ไชยชิต, 2537
การวางแผนและการกำหนดนโยบาย	/	/	/	/	/	
การส่งเสริมให้บุคคลทำงานเต็มศักยภาพ	/					/
การเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	/		/			/
การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	/			/	/	
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	/			/	/	
การเป็นที่ปรึกษาของบุคคล	/	/			/	

สรุป พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนและการกำหนดนโยบาย การส่งเสริมให้บุคคลทำงานเต็มศักยภาพ การเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรการพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นที่ปรึกษาของบุคคลมีรายละเอียด ดังนี้

1) การวางแผน กำหนดนโยบาย หมายถึง ศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหาอุปสรรคและความต้องการจากแหล่งต่างๆ ในองค์กร การด้วยวิธีการหลายๆ วิธีเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/โครงการในการบริหารองค์กร นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบายเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน ศึกษาแนวโน้มและความต้องการทางการศึกษาในอนาคตเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลางมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรไว้ชัดเจน มีการวิเคราะห์งาน วางแผน ดำเนินการและส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน และ ดำเนินการให้มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน

2) การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ หมายถึง กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง แจ้งให้บุคลากรทราบถึงความมุ่งหวังในการดำเนินงานขององค์กร ให้เสรีภาพแก่บุคลากรทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ วางระบบในการจัดหา การอำนวยความสะดวกในการใช้และการเก็บรักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานจัด

กิจกรรม/โครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ อำนาจการให้บุคลากรในองค์การได้จัดทำแผนงาน/โครงการให้ครอบคลุมภาระงานของตนเอง และมีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ มอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรในองค์การโดยยึดความรู้ความสามารถและความเหมาะสม การบริหารภายในองค์การยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้มีระบบอำนาจความสะดวกเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรื่นรมย์และมีความสุข

3) การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร หมายถึงวางระบบการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ ดำเนินผลงานและอื่นๆ ขององค์กรให้เป็นที่รับทราบทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การจัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์การให้มีความคล่องตัว ทัวถึงถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว ให้ความร่วมมือและประสานงานกับสถาบันทางสังคมต่างๆ ในชุมชนสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่างๆ โดยใช้เวลาที่เหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะ และ ประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปฏิบัติตนให้เป็นที่รู้จักขององค์การภายนอกเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์การ และ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร

4) การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หมายถึง เอาใจใส่สวัสดิภาพของบุคลากร จัดให้มีระบบสวัสดิการและดำเนินการให้บริการ กระตุ้นและส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความสามัคคีของบุคลากรของบุคลากรภายในองค์การ สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์การ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นในทีมงานและตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ กำหนดระบบนิเทศภายในและดำเนินการนิเทศเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร กำกับติดตาม นิเทศบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างมีระบบมีมาตรฐานในการตรวจสอบและการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จูงใจให้บุคลากรประเมินผลงานตนเองอย่างเป็นระบบโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน วางระบบการพิจารณาและเสนอความดีความชอบของบุคลากรในองค์การอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ให้ความสนใจในสิ่งผิดปกติ ความผิดพลาด สิ่งที่เป็นข้อบกพร่อง และสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานพร้อมทั้งหาทางป้องกันแก้ไข ช่วยเหลือเกื้อกูลให้บุคลากรมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ

5) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกับบุคลากร บุกเบิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์การ นำองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลาง วางระบบการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ขององค์การให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องครบถ้วนและพร้อมใช้ มอบหมายภาระหน้าที่ และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเป็นผู้นำ รับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นำความคิดเห็นของบุคลากรมาประกอบในการตัดสินใจ ศึกษาวิธีการปฏิบัติขององค์การอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมา





GRAD VRU

สรุป ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัย  
ด้านสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก





GRAD VRU

สรุปจากการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน งบประมาณ และการสื่อสารและเทคโนโลยีมีรายละเอียดดังนี้

1) โครงสร้างองค์กร หมายถึงการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับขนาดและบริบทขององค์กร มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน

2) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีวัฒนธรรมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความรักและผูกพันกับองค์กร มีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

3) ความรู้ ความสามารถของบุคลากร หมายถึง บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีระบบการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร การประเมินผลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) กระบวนการทำงาน หมายถึง มีกระบวนการทำงานที่ง่ายต่อการปฏิบัติงาน ไม่ซับซ้อน ระบุเป็นวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์คือเป้าหมายขององค์กร มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

5) งบประมาณ หมายถึง มีโครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร มีการกำหนดงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับดำเนินโครงการ มีการจัดสรรงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก

6) การสื่อสารและเทคโนโลยี หมายถึง มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงพอ พร้อมใช้งาน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

สรุปจากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ปัจจัยด้านระบบเครือข่าย สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีรายละเอียดดังนี้

1) ระบบเครือข่าย หมายถึง การสร้างเครือข่ายกับท้องถิ่น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หรือหน่วยงานเอกชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา การใช้ทรัพยากรร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน

2) สภาพเศรษฐกิจ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อจัดการเขตพื้นที่การศึกษา

3) สภาพสังคม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้แก่ อัตราการรู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐาน การอพยพย้ายถิ่น ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของชุมชน ที่ส่งผลต่อการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

4) สภาพการเมือง หมายถึงอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การมีส่วนร่วมของผู้นำท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหา ที่มีผลต่อการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา



## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

ประคอง รัตมีแก้ว (2551) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร ส่วนแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำโดย ศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

ประทีป มากมิตร (2550) ได้ศึกษาจริยธรรมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า จริยธรรมของผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ และสามารถแยกได้ 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ จริยธรรมต่อผู้บังคับบัญชา จริยธรรมต่อองค์กร และจริยธรรมต่อสังคม องค์ประกอบที่ 2 มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ จริยธรรมต่อนักศึกษา และจริยธรรมต่อผู้ร่วมงาน องค์ประกอบที่ 3 มี 2 องค์ประกอบย่อยจริยธรรมส่วนงาน และจริยธรรมส่วนตัว ส่วนแนวทางการส่งเสริมจริยธรรมของผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มี 8 แนวทางใหญ่ ได้แก่ 1) การสนับสนุนด้านนโยบาย 2) มีการจัดฝึกอบรมจริยธรรม 3) จัดทำประมวลจริยธรรม หรือจริยธรรมวิชาชีพในองค์กร 4) การตรวจสอบจริยธรรม 5) การนำจริยธรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ 7) มีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษา ด้านจริยธรรม 8) การจูงใจ

สุวิทย์ ศรีกระโทก (2553) ศึกษาาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง พฤติกรรมการสอนของครู และพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ระดับผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นอยู่อย่างความสุข การเป็นคนดี อยู่ในระดับมาก และการเป็นคนเก่ง อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการเรียนของนัก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อม และโดยรวมเชิงบวก ต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้อง และกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กมล โสวาปี (2557) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสำเร็จประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กับความสำเร็จประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 และเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จประสิทธิผลของ

โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การมีการปฏิบัติที่สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ ความ มีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดย ภาพรวมความมีประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณา 3 ลำดับแรก พบว่า ด้าน คุณลักษณะของผู้เรียน รองลงมาคือ ด้านการออกกลางคืนของผู้เรียนและด้านการสอนของครู ตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความ มีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกด้าน ทั้งด้านการกำหนด ทิศทางขององค์การ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มี ความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ ด้านการ ควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถพยากรณ์ได้ว่าส่งผลต่อความมี ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ได้ร้อยละ 77.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถสร้างสมการถดถอยในรูปแบบ คะแนนดิบและ คะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ สมการในรูปแบบคะแนนดิบ (Unstandardized Score)  $Y = 3.31 + 0.41(X1) + 0.77(X3) + 0.43(X2)$  สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score)  $Z = 0.44(X1) + 0.30(X3) + 0.28(X2)$

พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ ฐานวโร (ตะนะวัน) (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของ พระราชธรรมโสภณ (จำปี จนฺทมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ตั้งใจประสงค์และเกิดความพึงพอใจ ชื่อว่า ผู้มีภาวะนำ พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติทั้งภายในและภายนอกคือ มีวิสัยทัศน์ ชำนาญงานและเป็นผู้มีอริยาศัยดี เป็นที่วางใจของผู้อื่น มีบุคลิกน่าเชื่อถือ สง่างาม และต้องรู้จักนำ หลักธรรมไปบูรณาการใช้อย่างเหมาะสมหลักธรรมเหล่านั้น ได้แก่ หลักอริยปไตย 3 รู้ระบอบการ บริหารงานที่เหมาะสมแก่องค์กรและชุมชน พรหมวิหาร 4 รู้จักใช้พระเดชและพระคุณ สังคหัตถ์ 4 รู้จักหลักการผูกมิตรไมตรีต่อคนอื่นได้ดี พละ 5 รู้จักบริหารตนเองอย่างชาญฉลาดและมีความมั่นคง ทางสติปัญญาและอารมณ์ ตลอดจนหลักธรรมอื่นๆ ที่มาสนับสนุนความเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) สาราณียธรรม 6 รู้หลักการบริหารตนและบริหารงานไปพร้อมกัน 2) หลักทศ 6 รู้หลักบทบาทและหน้าที่ทางสังคม 3) หลักการบริหารนิยธรรม 7 รู้หลักบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์องค์กรต้องมาก่อน 4) หลักสัปปุริสธรรม 7 รู้หลักบริหารตนและองค์กรอย่างรู้เท่าทันและเป็นการป้องกันความเสียหาย อันจะเกิดขึ้นแก่องค์กร และพึงเว้นจากหลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอีก 3 หมวด คือ (1) อุกุศลมูล 3 แนวคิดในใจที่ต่อต้านความดี (2) อิตตาริยปไตย การใช้เผด็จการเบ็ดเสร็จสำหรับ บริหารจัดการ (4) อคติ 4 การวางตนไม่เหมาะสม ส่วนแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีสมัยใหม่ มีมาก แต่แนวคิดทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าทุกทฤษฎี เพราะเป็นการบูรณาการ ทฤษฎีต่างๆ เข้าด้วยกัน อันทำให้ผู้นำมีลักษณะที่ส่งเสริมองค์การได้มากกว่าและทำงานร่วมกับ

บุคคลอื่นในหลากหลายมิติ ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสองหากนำมาบูรณาการอย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กรและสังคม

อัญชญา พานิช (2550) ได้ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ ซึ่งประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับมาก และความผูกพันต่อองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พฤติกรรมการบริหาร และโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจระดับสูง ได้แก่ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา และกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์กำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถในการเชิงรุกในการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และคิดกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรกคือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ การทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ การเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ และคิดเชิงรุก องค์ประกอบที่ 4 มีความคิดเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนองกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ

ฐิติมา จำนงเลิศ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1) ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และบรรยากาศองค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ มหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ในระดับกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย 3) บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เชวงศักดิ์ พฤษเทพ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลัก ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ องค์ประกอบหลักด้านการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลักต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็น องค์ประกอบย่อยทั้งหมด 12 องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด 116 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร จำนวน 71 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 35 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลัก ด้านการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบเรียงตามน้ำหนักจากมากไปหาน้อยดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร และ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าชี้วัดความกลมกลืน และค่าดัชนีชี้วัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานพบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศุภากร เมฆขยาย (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีเขต 3 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีเขต 3 ในภาพรวมเป็นแบบพัฒนา ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีเขต 3 ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีเขต 3 พบว่าผู้นำทั้ง 8 แบบ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ แบบการร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้

พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณพันธ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรม จริยธรรม 5) การบริหารองค์กร ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิด

บุญญภณ เทพประสิทธิ์ (2553) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จของการจัดการองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านยอดขาย ด้านส่วนแบ่งการตลาด ด้านต้นทุนดำเนินการ และด้านการรักษาลูกค้าเดิม ขนาดกลางและขนาดย่อมโดยศึกษาจากกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 400 บริษัท และใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ Stepwise ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การ

ทบทวนกลยุทธ์ 3) การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

## 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แอนซอฟ (Ansoff, 1972) ได้ทำการวิจัยตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างและการหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ควรนำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เข้าสู่องค์กรและพยายามสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสม

เบนนิส (Bennis, 1985) ศึกษาพบว่าผู้นำในอนาคตเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกล มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคคล และการทำงานเป็นทีมให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในระยะยาวมากกว่าในระยะสั้น มีการยึดมั่นผูกพันในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การให้ข้อมูล การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น ให้ความสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และให้ความเชื่อมั่นในตนเอง

แบงค์ (Bank, 1992) ได้ทำการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ในศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบหรือลักษณะขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศูนย์ศิลปะไม่มุ่งกำไร 5 แห่ง ได้ถูกเลือกขึ้นมา โดยมีความแตกต่างในภารกิจ ขนาด โดยแนวทางการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรโดยมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

เบนเดอร์ (Bender, 1992) ศึกษาพบว่าผู้นำที่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ต้องเป็นคนมีความยึดมั่นผูกพัน และค่านิยมที่ชัดเจนในตนเอง ซึ่งต้องตรวจสอบตนเองเพื่อสร้างพลังค่านิยมนั้นมีความเข้มแข็งตลอดไป เพื่อสร้างให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความผูกพันในงาน

กรีนเบิร์ก วอลล์ และโรเบสัน (Greenberg-Wait & Roberson, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “The Evolution Role of Executive Leadership” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในระดับสูงในอนาคต ประกอบด้วย 14 สมรรถนะได้แก่ 1) มีความคิดกว้างไกล 2) สามารถคาดการณ์บริบทและสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าได้ 3) สามารถเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันคิดค้นแนวทางปฏิบัติที่ช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจ 5) เข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ 6) มีทักษะสร้างทีมและสร้างเครือข่าย 7) มีความรู้ ความสามารถในเทคโนโลยีใหม่ๆ 8) สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดค้นนวัตกรรม 9) สามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ 10) สามารถพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน 11) มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความรอบรู้ 12) ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ให้เกียรติ คำนึงถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา 14) มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง

ไรด์ (Reid, 2005) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโด และสถานบันการศึกษาเอกชน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาน

บันการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดี โดยการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่เลือกไว้โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อนจากนั้นจึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัย คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัฟฟีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวมานน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของซัฟฟีและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ประเภท คือทางตรง (Linear) การปรับเปลี่ยน (Adaptation) และการตีความ (Interpreted) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวมานน์ และเบนซิมอน มี 4 ประเภทคือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูอยู่ห่างๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จอห์นสันและสโคลส์ (Johnson & Scholes, 2003) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้กลยุทธ์ที่จัดหามาเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบจากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำกลยุทธ์ คือการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดตัวอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพราะการมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

เพรดดี, เกรตเตอร์ และวีส์ (Preedy, Glatzer & Wise, 2003) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้า ทั้งในระยะกลางและในระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางองค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ 1) การศึกษาสภาพแวดล้อมจากภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

ซีเบบกา (Siebabga, 2002) ได้ศึกษาอิทธิพลของวิสัยทัศน์ต่อครู โดยการสำรวจครู 2 คน เป็นระยะเวลา 3 เดือน ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อครูผู้การไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน วิสัยทัศน์ต้องชัดเจน ถูกต้องนำการปฏิบัติ โดยครูมีอิสระเสรีในการสอนตามวิธีการของตนโดยเน้นการไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน วิสัยทัศน์ต้องชัดเจน ถูกต้อง เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไปสู่ชุมชน ผ่านกระบวนการเรียนการสอนของครูที่มีผลมาจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

เมอร์เร (Merley, 2003) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่าการใช้แรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอาจเป็นพื้นฐานของความสำเร็จได้ด้วยข้อมูลบ่งชี้ว่าการทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ หรือการใช้อำนาจและการมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ตามที่ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษามีความสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ คือ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีด้วยกัน 5 องค์ประกอบ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจ และพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังนี้

3.1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.3 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### 3.1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การศึกษาคคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

##### 3.1.1 การวิเคราะห์เอกสาร

1) แหล่งข้อมูล คือ เอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบบันทึกคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1) การศึกษาเอกสารคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

2.2) สร้างแบบบันทึกขึ้นต่อกรอบที่ได้จากการศึกษา

2.3) ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นปรนัย

2.4) ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้วทำการบันทึกข้อมูลตามประเด็นต่าง ๆ ลงในแบบบันทึก

4) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.1.2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



## 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1) ประชากร คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 185 เขต จำนวน 1,364 คน (ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ธันวาคม 2557) จำแนกตามภาคดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และจำนวนผู้บริหาร จำแนกตามภาค

ภาค	จำนวนเขต	จำนวนผู้บริหาร
ภาคกลาง	41	309
ภาคเหนือ	25	181
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	60	489
ภาคตะวันตก	12	77
ภาคตะวันออก	17	86
ภาคใต้	30	222
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>1,364</b>

1.2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 302 คน โดยกำหนดขนาดตามตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ทำการสุ่มแบบชั้นตอน (Stratified Random Sampling) จำแนกสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามภาค ดังนี้

การหาสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง จำนวนประชากร 1,364 คน เท่ากับ 100 %

ต้องการจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 302 คน

$$= \frac{302 \times 100}{1,364}$$

$$= 22.14 \% \text{ ของประชากร}$$

จากสัดส่วนที่ได้นำมาคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภาคแสดง

ดังตารางที่ 3.2 แสดง

ตารางที่ 3.2 จำนวนผู้บริหารและจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นตอนที่ 1 จำแนกตามภาค

ภาค	จำนวนผู้บริหารทั้งหมด	จำนวนผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ภาคกลาง	309	68
ภาคเหนือ	181	40
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	489	108
ภาคตะวันตก	77	17
ภาคตะวันออก	86	19
ภาคใต้	222	50
<b>รวม</b>	<b>1,364</b>	<b>302</b>

3.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 5 องค์ประกอบ จำนวน 62 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับสูงมาก  |
| 4 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก     |
| 3 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับต่ำ     |
| 1 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับต่ำมาก  |

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

- นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารมาสร้างเป็นแบบสอบถาม
- หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของแบบสอบถามโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ให้ความคิดเห็น แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC 0.5-1.0 เป็นข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นคำถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2552)

เกณฑ์การให้คะแนน

- |          |    |   |
|----------|----|---|
| ให้คะแนน | +1 | ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์     |
| ให้คะแนน | 0  | ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์  |
| ให้คะแนน | -1 | ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตาม นิยามศัพท์ |

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยทำการปรับแก้ข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในทุกคำถามที่มีคะแนนค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.6-1.0 (รายละเอียดดังภาคผนวก ฉ)

3) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 30 คน ให้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นทำการหาค่าความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัครายด้านเท่ากับ 0.921-0.946 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัคของแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้งชุดเท่ากับ 0.931 (รายละเอียดดังภาคผนวก ฉ)

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ นำไปขอความร่วมมือและอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 75 เขต
- 2) ขอนหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากเลขาธิการ สพฐ.
- 3) นำแบบสอบถามไปส่งยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการเขตเพื่อตอบแบบสอบถาม
- 4) ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนมายังผู้วิจัย
- 5) ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะใช้วิธีการโทรศัพท์ติดต่อเพื่อติดต่อที่ สพฐ. ขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

#### 3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติ โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

##### เกณฑ์การแปลความหมาย

1.00-1.49	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับต่ำมาก
1.50-2.49	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับต่ำ
2.50-3.49	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง
3.50-4.49	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับสูง
4.50-5.00	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับสูงมาก

2) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (CFA) เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติ

การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบที่สังเคราะห์จากทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > 0.05$ )
GFI	มีค่าไม่น้อยกว่า 0.90
AGFI	มีค่าไม่น้อยกว่า 0.90
RMSEA	มีค่าน้อยกว่า 0.06

### 3.2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

#### 3.2.1 การวิเคราะห์เอกสาร

1) แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของจินตนา บุญบงการ และคนอื่นๆ (2548) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) สุเมธ แสงนาทร (2547) และ Certo & Peter (1991) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือปัจจัยลักษณะบุคคลประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้บริหาร และพฤติกรรมผู้นำ และ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงาน ความรู้ความสามารถของบุคลากร งบประมาณ การสื่อสาร เทคโนโลยี ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย ระบบเครือข่าย สภาพทางด้านเศรษฐกิจ สภาพทางด้านสังคม สภาพทางด้านการเมือง

2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

- 2.1) การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 2.2) สร้างแบบบันทึกขึ้นตอบกรอบที่ได้จากการศึกษา
- 2.3) ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นปรนัย
- 2.4) ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

#### 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร แล้วทำการบันทึกข้อมูลตามประเด็นต่างๆ ลงในแบบบันทึก

- 4) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### 3.2.2 การสนทนากลุ่ม

1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีประสบการณ์การบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 11 คน (รายนามผู้เชี่ยวชาญภาคผนวก ข)

2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

2.1) ประเด็นในการสนทนากลุ่ม

2.2) แบบบันทึกในการสนทนากลุ่ม

การหาคุณภาพเครื่องมือ โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบประเด็นคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

3.1) กำหนดวัตถุประสงค์

3.2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล

3.3) วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา

3.4) ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่วๆ ไป เบาๆ ง่ายต่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้วจึงวกเข้าสู่คำถามหลัก หรือคำถามหลักของประเด็นที่ทำการศึกษาแล้วจึงจบลงด้วยคำถามเบาๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในวงสนทนาและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในช่วงท้ายอาจเติมคำถามเสริมเข้าไปแต่ต้องเป็นคำถามสั้นๆ อาจเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาก่อน แต่เป็นคำถามที่ปรากฏขึ้นมาระหว่างการสนทนา

3.5) ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น

3.6) ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และผู้จดบันทึก (Note Taker) 1) ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนาและควบคุมเกมส์ได้เป็นอย่างดีให้เกิดความเป็นกันเองมากที่สุด Moderator จะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเอง ควรจะปล่อยให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ อิสระเสรีและเป็นธรรมชาติมากที่สุด Moderator ที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี 2) ผู้จดบันทึก (Note Taker) จะต้องอยู่ร่วมตลอดเวลาและควรทำหน้าที่ในการจดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรร่วมสนทนาด้วย เพราะจะทำให้การจดบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วน และจะต้องเป็นผู้ถอดเทปด้วยตนเองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่ได้บันทึกและเนื้อหาสาระในเทปที่ตรงกัน 3) ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) มีหน้าที่คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนเทปขณะที่กำลังดำเนินการสนทนา และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จดบันทึก เพื่อให้แต่ละคนทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

3.7) คัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา (รายนามผู้เชี่ยวชาญภาคผนวก ข)

3.8) การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทนากลุ่ม เป็นการเตรียมสถานที่ กำหนดวัน เวลา และจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเทป ม้วนเทป ถ่านสมุด ดินสอ เครื่องดื่ม อาหารว่าง เป็นต้น

3.9) จัดกลุ่มสนทนา ในวันที่ 16 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00-10.30 น. สถานที่ ห้องประชุมบัวเผื่อน ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

3.10) ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล 1) ถอดเทปออกมาเป็นบทสนทนา ควรถอดเทปออกมาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องไม่ใส่ความคิดของตนเองที่ถือเป็นข้อสรุปไปด้วย 2) วิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา ถ้าจะให้ดี ควรทำการวิเคราะห์ร่วมกันหลายๆ คนเพื่อเป็นการอภิปรายร่วมกัน ถ้ามีความเห็นไม่ตรงกันควรกลับไปฟังรายละเอียดจากเทปใหม่ แล้วกลับมาอภิปรายด้วยกันอีก

3.11) การเขียนรายงานการวิจัยควรเริ่มต้นโดยการเขียนเค้าโครงเรื่องก่อน แล้วเขียนผลการศึกษายกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหัวข้อของแนวคำถามโดยพรรณนาในเชิงอธิบาย

4) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

### 3.3 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

#### 3.3.1 การยกร่างโมเดล มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) วิเคราะห์เอกสาร จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้

2) พัฒนาเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3) ผู้วิจัยสรุปรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.3.2 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1) ประชากร คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 185 เขต จำนวน 1,364 คน

1.2) กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Boolean (1989) เสนอให้พิจารณาจากจำนวนพหามิตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า โดยอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและพหามิตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 ต่อ 1 การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 3 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตจำนวน 27 ตัวแปร รวมจำนวนตัวแปร 30 ตัวแปร จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 600 คน ทำการสุ่มแบบชั้นตอนตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) จำแนกตามภาค ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 75 เขต ดังนี้

การหาสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำนวนประชากร 1,364 คน เท่ากับ 100 % ต้องการจำนวนประชากร 600 คน เท่ากับ  $\frac{600 \times 100}{1,364} = 44\%$   $\frac{600 \times 100}{1,364} = 44\%$  ของประชากร

จากสัดส่วนที่ได้นำมาคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภาค แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 จำนวนผู้บริหารและจำนวนกลุ่มตัวอย่างชั้นตอนที่ 3 จำแนกตามภาค

ภาค	จำนวนผู้บริหารทั้งหมด	จำนวนผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ภาคกลาง	309	136
ภาคเหนือ	181	80
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	489	215
ภาคตะวันตก	77	34
ภาคตะวันออก	86	37
ภาคใต้	222	98
รวม	1,364	600

2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 88 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 5 องค์ประกอบ จำนวน 62 ข้อ

3) การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.1) นำข้อมูลจากผลการวิจัยข้อ 1 และ 2 มาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถาม

3.2) หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของแบบสอบถามโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ให้ความคิดเห็น แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.0 ขึ้นไปเป็นข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นคำถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2552)

เกณฑ์การให้คะแนน

ให้คะแนน	+1	ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์
ให้คะแนน	0	ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์
ให้คะแนน	-1	ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยทำการปรับแก้ข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในทุกคำถามที่มีคะแนนค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าระหว่าง 0.8-1.0 (รายละเอียดดังภาคผนวก ง)

3.3) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 30 คน ให้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นทำการหาค่าความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient)

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รายปัจจัยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักอยู่ระหว่าง 0.646-0.940 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.970 (รายละเอียดดังภาคผนวก ฉ)

3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ นำไปขอความร่วมมือและอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 75 เขต

2) ขอนหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากเลขาธิการ สพฐ.

3) นำแบบสอบถามไปส่งยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 75 เขต เพื่อตอบแบบสอบถาม จำนวน 600 คน

4) ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนมายังผู้วิจัย

5) ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะใช้วิธีการโทรศัพท์ และติดต่อ สพฐ. เพื่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล



1) วิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) โดยวิธีการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของระหว่างชุดตัวแปรสังเกต (Observed Variables) ที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (Latent Variables) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงไว้แล้ว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72 ตัวแปรสังเกตได้จะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเฉพาะกับตัวองค์ประกอบเท่านั้น (Bollen, 1989) ในการตัดสินใจจะเลือกข้อที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มีนัยสำคัญไว้ก่อน

2) วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความสอดคล้องโดยหาความสัมพันธ์ของตัวแปรวิเคราะห์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72 การตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบ (Good of Fit Measurement) เป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างของเมทริกซ์ระหว่างโมเดลที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าเมทริกซ์ทั้งสองมีค่าใกล้เคียงกันหมายความว่ารูปแบบที่สังเคราะห์ขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากพบว่ามีค่าแตกต่างกันมากจะต้องทำการปรับแก้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรให้มีความเหมาะสมมากที่สุด แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่

### 3) ขั้นตอนการวิเคราะห์

3.1) วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความสอดคล้องโดยหาความสัมพันธ์ของตัวแปร วิเคราะห์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72

3.2) การทดสอบเทียบความกลมกลืนหรือความสอดคล้อง (Good of Fit Measurement) ระหว่างข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ กับแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยเป็นการเปรียบเทียบเมทริกซ์ที่ได้จากแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย (สัญลักษณ์  $\Sigma$ ) กับเมทริกซ์ที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ (สัญลักษณ์ S) เพื่อตรวจสอบความตรงของแบบจำลอง (Model Validation) ค่าสถิติที่วัดความกลมกลืนของรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ (Joreskog & Sorbom, 1993) 1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics:  $\chi^2$ ) ในการใช้ค่าไคสแควร์ เป็นค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องหรือความไม่สอดคล้องนั้น ถ้าหากมีค่ามากจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ รูปแบบไม่สอดคล้อง (Bad Fit) และถ้าหากมีค่าน้อยมากจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า รูปแบบสอดคล้อง (Good Fit) ค่า df เป็นมาตรฐานที่ใช้ในการตัดสินใจค่าไคสแควร์ว่ามีค่ามากหรือน้อย ค่าไคสแควร์ จึงอ่อนไหวต่อขนาดของกลุ่มตัวอย่างและอ่อนไหวมากเพื่อมีตัวแปรที่สังเกตได้หลายตัว ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่และตัวแปรที่สังเกตได้หลายตัว จะเพิ่มค่าไคสแควร์ ให้มีค่ามากขึ้น เหตุอันหนึ่งที่ใช้ในการวัดไคสแควร์ ในการเปรียบเทียบโมเดลนั้นคือ ถ้าค่าไคสแควร์ มีค่าสูงจนมีนัยสำคัญทางสถิติก็อาจจะตรวจสอบความสอดคล้องและประเมินโมเดลโดยใช้ส่วนเหลือมาตรฐานและดัชนีการปรับโมเดล ซึ่งจะแนะนำวิธีการในการปรับแก้โมเดลที่จะช่วยให้ค่าพารามิเตอร์ของโมเดลสูงขึ้น โดยปกติโมเดลที่ปรับใหม่จะให้ค่าไคสแควร์ ที่ลดต่ำลง 2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) RMSEA เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่กลมกลืนของรูปแบบที่สังเคราะห์

ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบที่มีความกลมกลืนจะมีค่า RMSEA เข้าใกล้ 0 หรือมีค่าน้อยกว่า 0.05 ถือว่าเป็นค่าที่ยอมรับได้ (สุชาติ ประเสริฐสินธุ์, 2551) 3) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อนและหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่า GFI จะไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง) 4) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้และคำนึงถึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง ค่านี้ใช้เช่นเดียวกับ GFI ค่า GFI และ AGFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3) การปรับโมเดล (Model Adjustment) ถ้าผลการเปรียบเทียบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า แบบจำลองสมมติฐานการวิจัยไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีข้อผิดพลาดเกี่ยวกับทฤษฎี ต้องมีการปรับแก้แบบจำลองสมมติฐานตามคำแนะนำของโปรแกรมและนำมาดำเนินการวิเคราะห์ใหม่ตั้งแต่ต้นจนกว่าผลการเปรียบเทียบไม่มีความแตกต่างกัน การปรับแบบจำลองมีวิธีการดำเนินการดังนี้ 1) การมีนัยสำคัญทางสถิติ ของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ( $\beta$ ) โดยเริ่มตัดเส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่ำที่สุดออกก่อน (การไม่มีนัยสำคัญของค่าสถิติที่: t -value) แล้วตรวจสอบค่าสถิติที่ได้ จากนั้นจึงพิจารณาตัดเส้นทางอิทธิพลอื่นๆ ออกทีละเส้นตามลำดับความไม่มีนัยสำคัญ 2) ค่าดัชนีตัดแปรโมเดล (Model Modification Indices) ค่าดัชนีตัดแปรโมเดล ซึ่งเป็นค่าที่บ่งชี้ว่า โมเดลที่กำหนดหรือตั้งตามทฤษฎีนั้นสามารถทำการเปลี่ยนแปลงโมเดลให้สอดคล้องกับความเป็นจริงได้อีกหรือไม่ โดยค่าดัชนีตัดแปรต้องมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แต่ถ้าค่าที่ได้มากกว่าหรือน้อยกว่า ศูนย์ก็อาจต้องทำการปรับโมเดลของการวิจัยที่ตั้งไว้โดยการพิจารณาเส้นทางของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ซึ่งอาจจะเพิ่มหรือลดเส้นทางก็ได้ แล้วทำการวิเคราะห์เส้นทางตั้งแต่แรกอีกครั้ง ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกว่าดัชนีตัดแปรมีค่าเป็นศูนย์หรือเข้าใกล้ศูนย์ จึงจะสามารถนำค่าประมาณขนาดอิทธิพลไปใช้ในการอธิบายโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลได้ การปรับเส้นทางโดยการพิจารณาจากค่าดัชนีตัดแปรแบบจำลอง (Model Modification Indices) จะทำควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โปรแกรมจะไม่แนะนำให้มีการปรับเส้นทางในสมการโครงสร้างระหว่างตัวแปรภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน จะมีการปรับเส้นทางในเมทริกซ์ LX, LY, TE, TD และ TH ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ การเพิ่มเส้นทางตามคำแนะนำของโปรแกรมจะเพิ่มในเส้นทางที่มีค่าดัชนีตัดแปรแบบจำลองมากที่สุด และยังไม่ตัดเส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออกก่อน เนื่องจากผู้วิจัย พบว่าเมื่อทำการเพิ่มเส้นทางตามคำแนะนำของค่าดัชนีตัดแปรแบบจำลอง จะทำให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและค่านัยสำคัญทางสถิติของแต่ละเส้นทางจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย การพิจารณาว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ สามารถตรวจสอบค่า  $Beta > SE$  2 เท่า แสดงว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และหาก ค่า  $Beta > SE$  3 เท่า แสดงว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การตัดเส้นทางจะดำเนินการเมื่อโปรแกรมไม่แนะนำให้เพิ่มเส้นทางอีก จึงทำการตัดเส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออก แล้วเพิ่มเส้นทางใหม่ตามคำแนะนำของโปรแกรม ซึ่งจะทำให้ค่าไคสแควร์และค่าองศาอิสระลดลง ผู้วิจัยดำเนินการในลักษณะนี้ควบคู่ไปกับการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางให้มีนัยสำคัญทางสถิติทุกเส้นทาง ค่าสถิติ

เมื่อปรับแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยจนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วจึงแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจำแนกค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

3.4) การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Translation of Result Analysis) เป็นการนำค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ได้จากการคำนวณที่นำมาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติมาแทนค่าในโมเดล ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจะบอกขนาดอิทธิพลและทิศทางของตัวแปรเหตุต่อตัวแปรผล โดยทิศทางของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

จากวิธีดำเนินการวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นขั้นตอนดำเนินการวิจัยดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
1. ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	1. การวิเคราะห์เอกสาร 2. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดย (CFA)	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	1. การวิเคราะห์เอกสาร 2. การสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันและเติมเต็มส่วนที่ขาด	ปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
3. พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	1. ยกร่างโมเดล 2. การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยโปรแกรม LISREL8.72	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



GRAD VRU

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์การทำวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและมีความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ในการนำเสนอ ดังนี้

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง t
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง F
P	แทน	ความน่าจะเป็น
df	แทน	ค่าระดับขั้นแห่งความอิสระ
$\alpha$	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$S^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
FI	แทน	พารามิเตอร์กำหนด
FR	แทน	พารามิเตอร์อิสระ
$\Sigma$	แทน	เมทริกซ์ที่ได้จากแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย
S	แทน	เมทริกซ์ที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics)

RMSEA	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Root Mean Square Error of Approximation)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
SE	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

4.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1) การวิเคราะห์เอกสาร ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การทั่วไปของ Dress & Mill, 1993 DuBrin, 1998 Adair John Eric, 2010 Nahar, 2000 Robb Zin & Coulter, 2000 Davies & Davies, 2006 Kaplan & Norton, 1996 ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543 ทิพาวัต เมฆสุวรรณ, 2545 ธงชัย สันติวงษ์, 2546 ศิริวรรณ เสรีรักษ์ และคนอื่นๆ, 2548 กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550 เนตร์พัฒนา ยาวีราศ, 2550 สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 รวีวรรณ กลิ่นหอม, 2550 สมยศ นาวิการ, 2551 เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ, 2553 เป็นกรอบแนวคิด ทฤษฎี เพื่อวิเคราะห์ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ตารางเมทริกซ์ สรุปเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งหมด 5 ประการ ประกอบด้วย

- 1.1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
- 1.2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.3) การสร้างและธำรงรักษาทีม
- 1.4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร
- 1.5) การประเมินผลการ

2) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยสถิติ Correlation

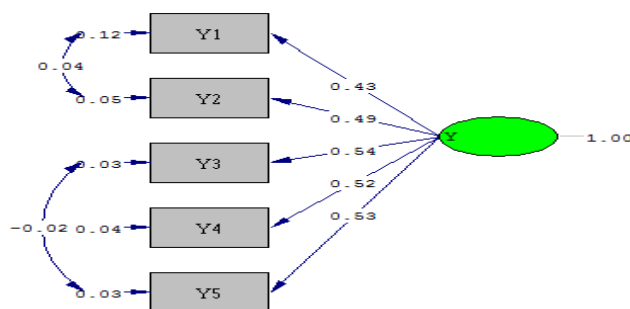
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์				
	การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การสร้างและธำรงรักษาทีม	การจูงใจและพัฒนาบุคลากร	การประเมินผลการปฏิบัติ
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	1	0.778**	0.746**	0.709**	0.636**
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.778**	1	0.796**	0.816**	0.706**
การสร้างและธำรงรักษาทีม	0.746**	0.796**	1	0.772**	0.730**
การจูงใจและพัฒนาบุคลากร	0.709**	0.816**	0.772**	1	0.712**
การประเมินผลการปฏิบัติ	0.636**	0.706**	0.730**	0.712**	1
KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.898					
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 2.507E3 df =10 Sig. 0.000					

จากตารางที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรของรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวแปร เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ มีขนาดและทิศทางของความสัมพัทธ์เป็นอย่างไร ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 5 ตัวแปร 10 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.636 ถึง 0.778 แสดงว่าขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้อยู่ในระดับสูง ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 2.507E3 df = 10 Sig. 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับ KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.898 (มีค่าเข้าใกล้ 1) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะและมีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

2.2) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ดังแสดงในภาพที่ 4.1



Chi-square=3.87, df=3, P-value=0.27623, RMSEA=0.023

ภาพที่ 4.1 รูปแบบโครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบของปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			t	R-square
ตัวแปรสังเกต	สปส.	S.E		
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	0.43	0.02	21.64	0.61
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.49	0.02	27.76	0.84
การสร้างและธำรงรักษาทีม	0.54	0.02	29.16	0.90
การจูงใจและพัฒนาบุคลากร	0.52	0.02	28.83	0.86
การประเมินผลการปฏิบัติ	0.53	0.02	29.39	0.90
Chi-Square = 3.87 Degrees of Freedom = 3, P = 0.27, RMSEA = 0.023				
Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00				
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99				

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรสังเกตที่เป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi - Square=3.87, df=3, P-value= 0.28, RMSEA =0.023, GFI = 1.00, AGFI = 0.99) องค์ประกอบมีค่าความเที่ยงในระดับปานกลางถึงสูงคือ ค่าความเที่ยง 0.61-0.90 ทุกองค์ประกอบมีอิทธิต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา องค์ประกอบที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ การสร้างและธำรงรักษาทีม (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.54 ค่าความเที่ยงร้อยละ 90) รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.53 ค่าความเที่ยงร้อยละ 90) และการจูงใจและพัฒนาบุคลากร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.52 ค่าความเที่ยงร้อยละ 86) ตามลำดับ



4.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1) การวิเคราะห์เอกสาร ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของจินตนา บุญบงการ และคนอื่นๆ (2548) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

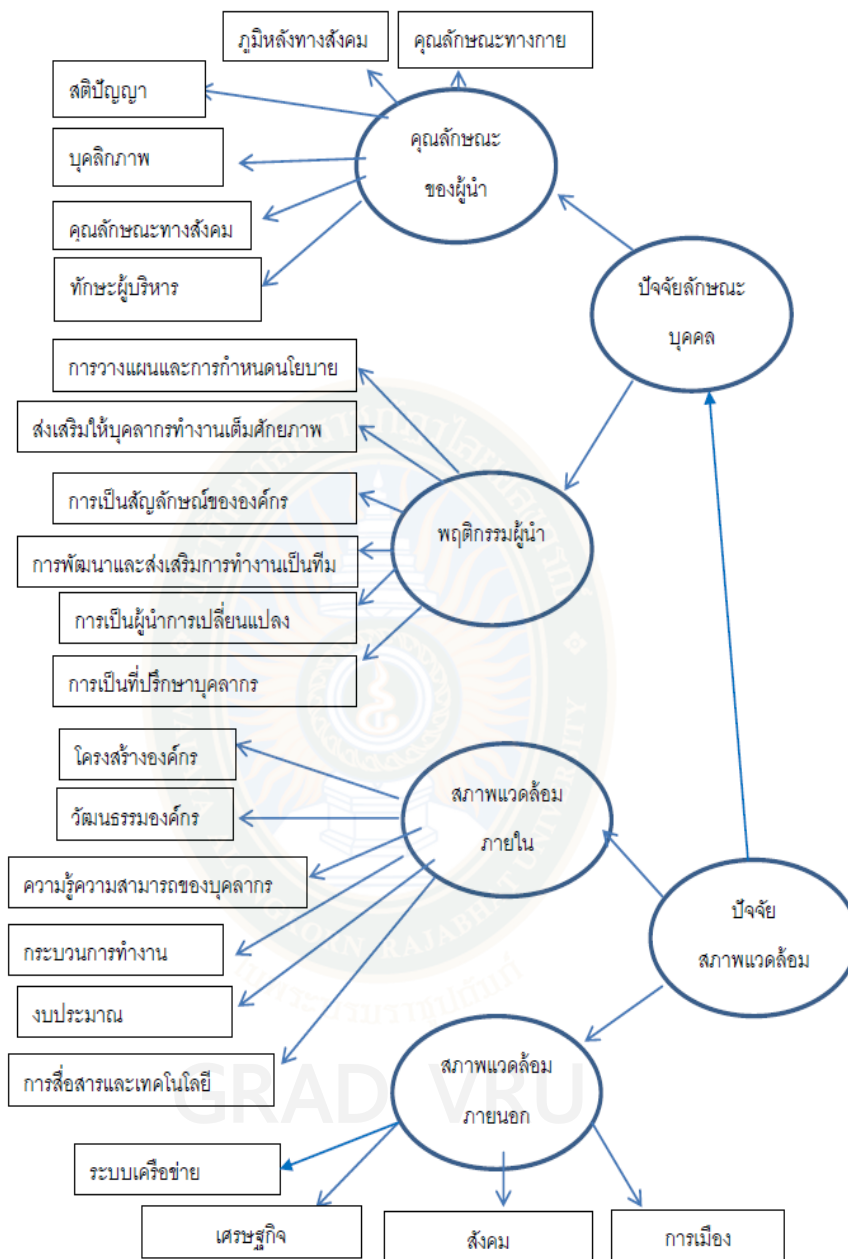
1.1) ปัจจัยลักษณะบุคคลได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร พฤติกรรมผู้นำ

1.2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร งบประมาณ การสื่อสาร เทคโนโลยี 2) สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ประกอบด้วย ระบบเครือข่าย สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เอกสาร สรุปเป็นรูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังภาพที่ 4.2





ภาพที่ 4.2 รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร

2) ตรวจสอบร่างรูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

2.1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์การบริหารเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 11 คน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ดังแสดงในภาคผนวก ข)

2.2) ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยนำเสนอร่างรูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในวันที่ 16 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00-10.30 น. สถานที่ ห้องประชุมบัวเผื่อน ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 ท่าน ร่วมวิพากษ์ วิจารณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนารูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามประเด็นข้อคำถามคู่มือการสนทนากลุ่มที่จัดทำไว้ โดยสรุปผลการนำเสนอรูปแบบดังนี้

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลของตัวแปรจำแนกตามเหมาะสมและความเป็นไปได้

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	ระดับความเหมาะสม	ระดับความเป็นไปได้
<b>ปัจจัยที่ส่งผล</b>	<b>ตัววัดปัจจัยที่ส่งผล</b>		
1. ปัจจัยลักษณะบุคคล	คุณลักษณะทางกาย	5	5
	ภูมิหลังทางสังคม	5	5
	สติปัญญา	5	5
	บุคลิกภาพ	5	5
	คุณลักษณะทางสังคม	5	5
	การวางแผนและการกำหนดนโยบาย	5	5
	ส่งเสริมให้บุคคลทำงานเต็มศักยภาพ	5	5
	การเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	5	5
	การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	5	5
	การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	5	5
	การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร	5	5
	ทักษะผู้บริหาร	5	5
	2. ปัจจัยสภาพแวดล้อม	โครงสร้างองค์กร	5
วัฒนธรรมองค์กร		5	5
ความรู้ ความสามารถของบุคลากร		5	5
กระบวนการทำงาน		5	5

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	ระดับความเหมาะสม	ระดับความเป็นไปได้
	งบประมาณ	5	5
	การสื่อสารและเทคโนโลยี	5	5
	ระบบเครือข่าย	5	5
	เศรษฐกิจ	5	5
	สังคม	5	5
	การเมือง	5	5

ตารางที่ 4.3 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 ท่านมีความเห็นพร้อมกันว่าตัวแปรและปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรทุกปัจจัยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5)

**ตารางที่ 4.4** ผลการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์จากเอกสาร ผลการจัดสนทนากลุ่มและสรุปผลการวิเคราะห์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการจัดสนทนากลุ่ม	สรุปผลการวิเคราะห์
องค์ประกอบด้านปัจจัยลักษณะบุคคล ประกอบด้วย 1. ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล 2. ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำ 3. ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย 2) ภูมิหลังทางสังคม 3) สติปัญญา 4) บุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะทางงาน และคุณลักษณะทางสังคม 6) ทักษะของผู้บริหาร	ตัวแปรแฝง ผู้เชี่ยวชาญในการจัดสนทนากลุ่มได้ให้ข้อเสนอแนะเสนอให้รวมตัวแปรแฝงในด้านปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยพฤติกรรมผู้นำเป็นตัวแปรแฝงด้านปัจจัยบุคคลเนื่องจากตัวแปรมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ตัวแปรสังเกต ผู้เชี่ยวชาญยืนยันสนับสนุนองค์ประกอบ	สรุปองค์ประกอบของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ดังนี้ 1. คุณลักษณะทางกาย 2. ภูมิหลังทางสังคม 3. สติปัญญา 4. บุคลิกภาพ 5. คุณลักษณะทางงาน และคุณลักษณะทางสังคม 6. ทักษะของผู้บริหาร 7. การวางแผน กำหนดนโยบาย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการจัดสนทนากลุ่ม	สรุปผลการวิเคราะห์
4. ด้านปัจจัยพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร 1) การวางแผน กำหนดนโยบาย 2) การสนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ 3) การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร 4) การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 5) การ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6) การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร	ของตัวแปรสังเกต 12 ตัวแปร ประกอบด้วย 1. คุณลักษณะทางกาย 2. ภูมิหลังทางสังคม 3. สถิติปัญญา 4. บุคลิกภาพ 5. คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม 6. ทักษะของผู้บริหาร 7. การวางแผน กำหนดนโยบาย 8. การสนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ 9. การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร 10. การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 11. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 12. การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร	8. การสนับสนุนให้บุคลากร ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ 9. การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร 10. การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 11. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 12. การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร

ตารางที่ 4.4 สรุปประเด็นที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

ผู้เชี่ยวชาญในการจัดสนทนากลุ่มได้ให้ข้อเสนอแนะในหลากหลายทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านปัจจัยลักษณะบุคคลที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีความเห็นว่าปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยพฤติกรรมผู้นำ มีคุณลักษณะที่ใกล้เคียงกันมากการแยกตัวปล่อยยจะก่อให้เกิดความสับสนในการแปลความหมายจึงเห็นสมควรให้รวมปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยพฤติกรรมผู้นำเข้าด้วยกัน และยืนยันสนับสนุนองค์ประกอบของตัวแปรสังเกต 12 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางกาย 2) ภูมิหลังทางสังคม 3) สถิติปัญญา 4) บุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม 6) ทักษะของผู้บริหาร 7) การวางแผน กำหนดนโยบาย 8) การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงาน

เติมศักยภาพ 9) การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร 10) การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม  
11) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 12) การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร ดังแสดงเป็นภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะบุคคล

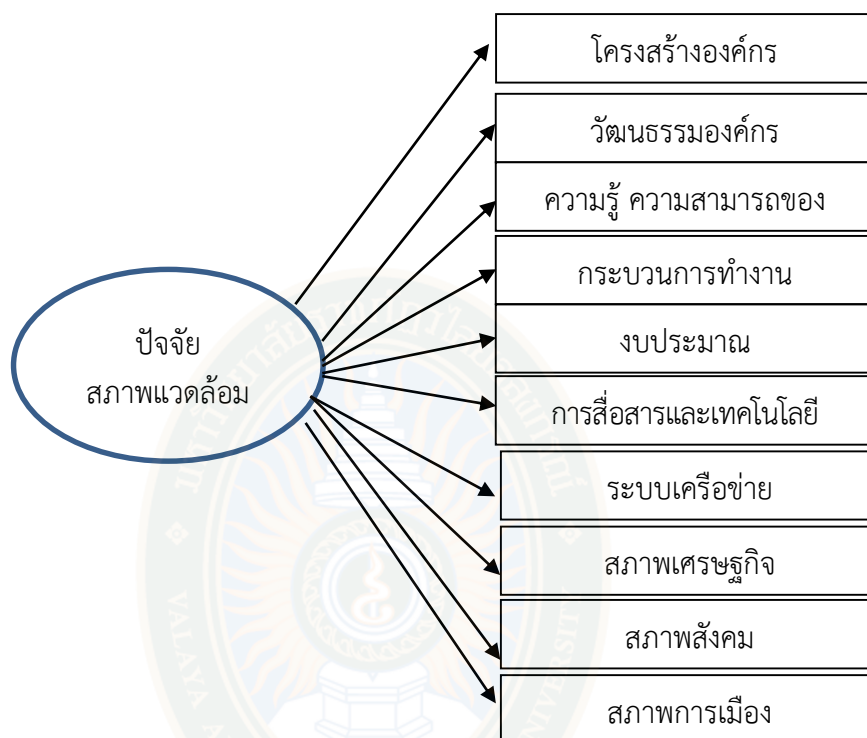
**ตารางที่ 4.5** ผลการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์จากเอกสาร ผลการจัดสนทนากลุ่มและสรุปผลการวิเคราะห์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผลการจัดสนทนากลุ่ม	สรุปผลการวิเคราะห์
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยตัวแปรแฝงใน 2 ปัจจัย คือ สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก องค์ประกอบด้านปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย 1. โครงสร้างองค์กร 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. ความรู้ ความสามารถของบุคลากร 4. กระบวนการทำงาน 5. งบประมาณ 6. การสื่อสารและเทคโนโลยี องค์ประกอบด้านปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย 1. ระบบเครือข่าย 2. สภาพเศรษฐกิจ 3. สภาพสังคม 4. สภาพการเมือง	ผู้เชี่ยวชาญในการจัดสนทนากลุ่มให้ข้อเสนอแนะรวมตัวแปรแฝงในเป็นปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมเพียงตัวแปรเดียว และยืนยันสนับสนุน องค์ประกอบของตัวแปรสังเกต 10 ตัวแปร ประกอบด้วย 1. โครงสร้างองค์กร 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. ความรู้ ความสามารถของบุคลากร 4. กระบวนการทำงาน 5. งบประมาณ 6. การสื่อสารและเทคโนโลยี 7. ระบบเครือข่าย 8. สภาพเศรษฐกิจ 9. สภาพสังคม 10. สภาพการเมือง	สรุปองค์ประกอบของ ปัจจัย ด้านปัจจัย สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 10 ตัวแปร 1. โครงสร้างองค์กร 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. ความรู้ ความสามารถของบุคลากร 4. กระบวนการทำงาน 5. งบประมาณ 6. การสื่อสารและเทคโนโลยี 7. ระบบเครือข่าย 8. สภาพเศรษฐกิจ 9. สภาพสังคม 10. สภาพการเมือง

ตารางที่ 4.5 สรุปประเด็นที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญในการจัดสนทนากลุ่มได้ให้ข้อเสนอแนะในหลากหลายทัศนะเกี่ยวกับ องค์ประกอบด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยมีความเห็นให้รวมปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อม และยืนยันสนับสนุนองค์ประกอบของตัวแปรสังเกต 10 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ความรู้ ความสามารถของบุคลากร 4) กระบวนการทำงาน 5) งบประมาณ  
6) การสื่อสารและเทคโนโลยี 7) ระบบเครือข่าย 8) สภาพเศรษฐกิจ 9) สภาพสังคม 10) สภาพ  
การเมือง แสดงดังภาพที่ 4.4



**ภาพที่ 4.4** รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1) ยกร่างโมเดล





GRAD VRU

2) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) คือ ค่าร้อยละ (Percentage)

ผลการสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแสดงดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 จำนวนร้อยละของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	521	86.85
หญิง	79	13.15
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 45 ปี	12	1.9
45-50 ปี	82	13.7
51-55 ปี	253	42.2
56-60 ปี	253	42.2
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	41	6.8
ปริญญาโท	495	82.5
ปริญญาเอก	64	10.7
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
น้อยกว่า 30,000 บาท	10	1.7
30,000-40,000 บาท	17	2.8
40,001-50,000 บาท	170	28.3
50,001-60,000 บาท	239	39.8
60,001-70,000 บาท	131	21.8
มากกว่า 70,000 บาท	33	5.6

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	133	22.2
10-20 ปี	289	48.2
21-30 ปี	158	26.3
มากกว่า 30 ปี	20	3.3
<b>ประสบการณ์การอบรมทางการบริหาร</b>		
เคย	577	96.1
ไม่เคย	23	3.9
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่วนใหญ่เป็น เพศชาย (ร้อยละ 86.85) อายุระหว่าง 51-55 ปี (ร้อยละ 42.2) และ 56-60 ปี (ร้อยละ 42.2) ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโท (ร้อยละ 82.8) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50001-60000 บาท (ร้อยละ 39.8) รองลงมา 40001-50000 บาท (ร้อยละ 28.3) ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร 10-20 ปี (ร้อยละ 48.1) เคยมีประสบการณ์การอบรมทางการบริหาร (ร้อยละ 96.1)

4) วิเคราะห์ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### เกณฑ์การแปลความหมาย

- |           |         |   |
|-----------|---------|---|
| 1.00-1.49 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับต่ำมาก  |
| 1.50-2.49 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับต่ำ     |
| 2.50-3.49 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง |
| 3.50-4.49 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับสูง     |
| 4.50-5.00 | หมายถึง | มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับสูงมาก  |

ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 คะแนนเฉลี่ยแต่ละองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	4.33	0.55	ระดับสูง
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.31	0.53	ระดับสูง
การสร้างและธำรงรักษาทีม	4.31	0.57	ระดับสูง
การจูงใจและพัฒนาบุคลากร	4.29	0.56	ระดับสูง
การประเมินผลการปฏิบัติ	4.32	0.57	ระดับสูง
ภาพรวมคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	4.31	0.52	ระดับสูง

ตารางที่ 4.7 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมระดับสูง คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (คะแนนเฉลี่ย 4.33, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติ (คะแนนเฉลี่ย 4.32, S.D. = 0.52) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างและธำรงรักษาทีม คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (คะแนนเฉลี่ย 4.31, S.D. = 0.53)

5) วิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

เกณฑ์การแปลความหมาย

- 1.00-1.49 หมายถึง มีระดับน้อย
- 1.50-2.49 หมายถึง มีระดับน้อย
- 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับปานกลาง
- 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับมาก
- 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แสดงดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปรผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
<b>ปัจจัยลักษณะบุคคล</b>	<b>4.50</b>	<b>0.40</b>	<b>ระดับมากที่สุด</b>
1. คุณลักษณะทางกาย	4.31	0.57	ระดับมาก
2. ภูมิหลังทางสังคม	4.52	0.49	ระดับมากที่สุด
3. สติปัญญา	4.57	0.52	ระดับมากที่สุด
4. บุคลิกภาพ	4.60	0.46	ระดับมากที่สุด
5. คุณลักษณะทางสังคม	4.47	0.48	ระดับมาก
6. ทักษะของผู้บริหาร	4.60	0.46	ระดับมากที่สุด
7. การวางแผน กำหนดนโยบาย	4.55	0.51	ระดับมากที่สุด
8. การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	4.48	0.49	ระดับมาก
9. การเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	4.41	0.55	ระดับมาก
10. การพัฒนา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.60	0.53	ระดับมากที่สุด
11. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.45	0.51	ระดับมาก
12. การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร	4.51	0.52	ระดับมากที่สุด
<b>ปัจจัยการจัดสภาพแวดล้อม</b>	<b>4.25</b>	<b>0.51</b>	<b>ระดับมาก</b>
1. โครงสร้างองค์กร	4.48	0.52	ระดับมาก
2. วัฒนธรรมองค์กร	4.43	0.55	ระดับมาก
3. ความรู้ ความสามารถของบุคลากร	4.37	0.57	ระดับมาก
4. กระบวนการทำงาน	4.42	0.54	ระดับมาก
5. งบประมาณ	4.51	0.52	ระดับมากที่สุด
6. การสื่อสารและเทคโนโลยี	4.39	0.58	ระดับมาก
7. ระบบเครือข่าย	4.23	0.60	ระดับมาก
8. สภาพทางเศรษฐกิจ	3.99	0.78	ระดับมาก
9. สภาพทางสังคม	4.08	0.69	ระดับมาก
10. สภาพทางการเมือง	3.97	0.76	ระดับมาก

ตารางที่ 4.8 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

พิจารณาโดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยระดับมากที่สุด (คะแนนเฉลี่ย 4.50,

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.40) ด้านปัจจัยการจัดสภาพแวดล้อมของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยระดับมาก (คะแนนเฉลี่ย 4.25, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51)

ปัจจัยลักษณะบุคคลของผู้บริหาร พบว่าปัจจัยด้านลักษณะบุคคลของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านบุคลิกภาพ ทักษะของผู้บริหาร การพัฒนาทีมงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (คะแนนเฉลี่ย 4.60, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.46) รองลงมาคือด้าน สติปัญญา (คะแนนเฉลี่ย 4.57, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52) และการวางแผน กำหนดนโยบายเป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน (คะแนนเฉลี่ย 4.55, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51) ตามลำดับ

ปัจจัยการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าปัจจัยการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านงบประมาณ (คะแนนเฉลี่ย 4.51, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52) รองลงมาคือ โครงสร้างองค์กร (คะแนนเฉลี่ย 4.48, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52) และกระบวนการทำงาน (คะแนนเฉลี่ย 4.42, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54) ตามลำดับ

6) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะบุคคล

1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 12 ตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะบุคคลโดยใช้สถิติ Correlation แสดงผลดังตารางที่ 4.9



GRAD VRU



GRAD VRU

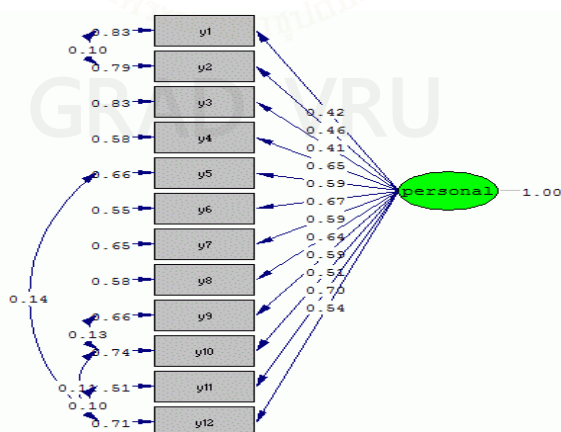


ตารางที่ 4.9 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 12 ตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านปัจจัยลักษณะบุคคล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตทั้ง 12 ตัวแปรเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านคุณลักษณะบุคคลมีความสัมพันธ์กันหรือไม่มีขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์เป็นอย่างไร ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 12 ตัวแปร 24 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.171 ถึง 0.306

แสดงว่าขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้อยู่ในระดับต่ำ ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 1.940E3 df =66 Sig. 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับ KMO: Kaiser-Meyer-Olin Measure of Sampling Adequacy = 0.916 (มีค่าเข้าใกล้ 1) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะและมีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยลักษณะบุคคลของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตจำนวน 12 ตัวแปรซึ่งเป็นองค์ประกอบในการวัดปัจจัยลักษณะบุคคลผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแสดงดังภาพ 4.6



Chi-Square=83.53, df=49, P-value=0.00153, RMSEA=0.034

ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยลักษณะบุคคลผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตารางที่ 4.10 ค่าเมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตปัจจัยลักษณะบุคคลผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			t	R-square
ตัวแปรสังเกต	สปส	S.E		
คุณลักษณะทางกาย (Y1)	0.42	0.03	9.83	0.17
ภูมิหลังทางสังคม (Y2)	0.41	0.03	10.90	0.21
สติปัญญา (Y3)	0.46	0.03	9.75	0.17
บุคลิกภาพ (Y4)	0.65	0.02	16.55	0.42
คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม (Y5)	0.59	0.02	14.61	0.34
ทักษะของผู้บริหาร (Y6)	0.67	0.03	17.30	0.45
การวางแผน กำหนดนโยบาย (Y7)	0.59	0.02	14.79	0.35
การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (Y8)	0.64	0.03	16.45	0.42
การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร (Y9)	0.59	0.03	14.56	0.34
การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Y10)	0.51	0.03	12.32	0.26
การ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y11)	0.70	0.02	18.39	0.49
การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร (Y12)	0.54	0.02	13.07	0.29
Chi-Square=83.53, df=49, P-value= 0.00153, RMSEA =0.034				
GFI = 0.98				
AGFI = 0.96				

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์พบว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยลักษณะบุคคลผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square=83.53, df=49, P-value= 0.00153, RMSEA =0.034, GFI = 0.98, AGFI = 0.96)

ตัวแปรสังเกตทั้ง 12 ตัวแปร มีความเที่ยงในการนำไปวัดปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ค่าความเที่ยง 0.17-0.49) ตัวแปรสังเกตที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.70 มีความเที่ยงร้อยละ 49) รองลงมาคือ ทักษะของผู้บริหาร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.67 มีความเที่ยงร้อยละ 45) และ บุคลิกภาพ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.65 มีความเที่ยงร้อยละ 42) ตามลำดับ

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้สถิติ Correlation แสดงผลดังตารางที่ 4.11

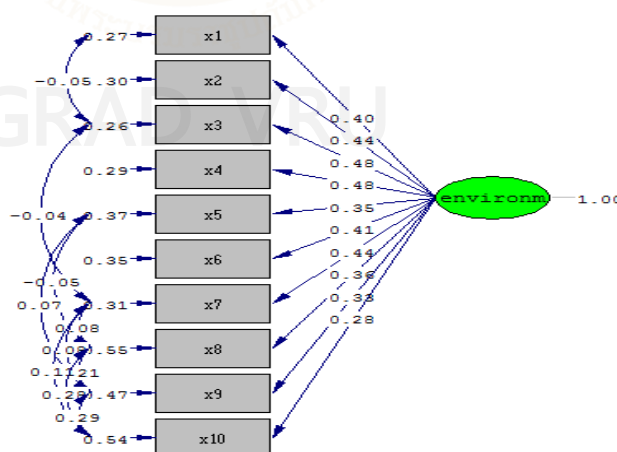


GRAD VRU

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ มีขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์เป็นอย่างไร ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 10 ตัวแปร 20 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.399 ถึง 0.553 แสดงว่าขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 2.690 E3 df = 45 Sig. 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับ KMO: Kaiser-Meyer-Olin Measure of Sampling Adequacy = 0.833 (มีค่าเข้าใกล้ 1) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์และมีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 10 ตัวแปร ซึ่งเป็นองค์ประกอบในการวัดปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แสดงดังภาพที่ 4.7



Chi-Square=42.31, df=25, P-value=0.01663, RMSEA=0.034

ภาพที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยสภาพแวดล้อมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตารางที่ 4.12 ค่าเมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตปัจจัยการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			t	R-square
ตัวแปรสังเกต	สปส.	S.E		
โครงสร้างองค์กร (X1)	0.40	0.027	14.81	0.38
วัฒนธรรมองค์กร (X2)	0.44	0.028	15.68	0.39
ความรู้ ความสามารถของบุคลากร (X3)	0.48	0.029	16.64	0.47
กระบวนการทำงาน (X4)	0.48	0.029	16.70	0.43
งบประมาณ (X5)	0.35	0.037	12.06	0.25
การสื่อสารและเทคโนโลยี (X6)	0.41	0.029	13.86	0.32
ระบบเครือข่าย (X7)	0.44	0.031	14.92	0.39
สภาพเศรษฐกิจ (X8)	0.36	0.036	9.96	0.19
สภาพสังคม (X9)	0.33	0.033	10.11	0.19
สภาพการเมือง (X10)	0.28	0.035	8.11	0.13
Chi-Square=42.31, df=25, P-value= 0.016 RMSEA =0.034				
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99				
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97				

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตจำนวน 10 ตัวแปร ซึ่งเป็นองค์ประกอบในการวัดปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 42.31, df = 25, P-value = 0.016 RMSEA = 0.034, GFI = 0.99, AGFI = 0.97)

ตัวแปรสังเกตทุกตัวแปรมีความเที่ยงในการวัดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตัวแปรสังเกตที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.48 มีความเที่ยงร้อยละ 47 และ 43) รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กร และ ระบบเครือข่าย (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.44 มีความเที่ยงร้อยละ 39) และการสื่อสารและเทคโนโลยี (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.41 มีความเที่ยงร้อยละ 32) ตามลำดับ

ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 27 ตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยใช้สถิติ Correlation แสดงผลดังตารางที่ 4.13

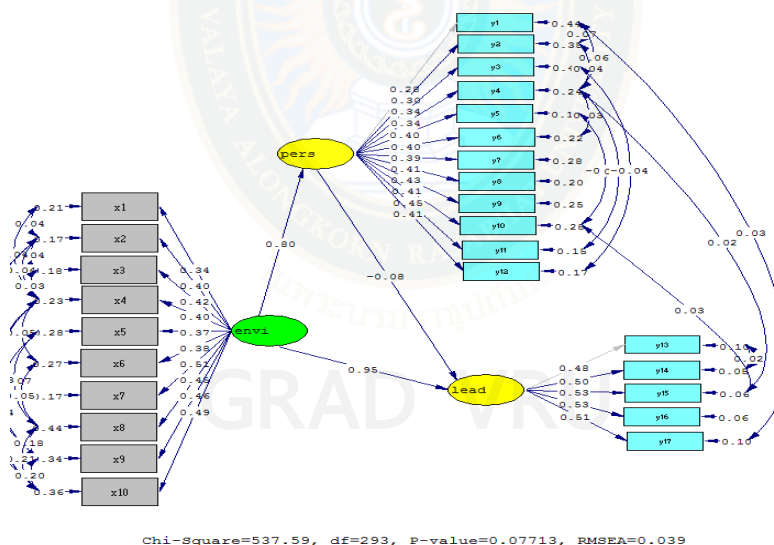


GRAD VRU



GRAD VRU

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 27 ตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตทั้ง 27 ตัวแปรเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ มีขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์เป็นอย่างไร ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 27 ตัวแปร 54 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.161-0.343 แสดงว่าขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ อยู่ในระดับต่ำ ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 7.537E3 df = 351 Sig. 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับ KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.945 (มีค่าเข้าใกล้ 1) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะและมีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันได้



**ภาพที่ 4.8** การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ภาพที่ 4.8 ผลการตรวจสอบพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 537.59, df = 293, P-value= 0.077, RMSEA = 0.039, GFI = 0.93, AGFI = 0.91)



ตารางที่ 4.14 ค่าเมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			t	R-square
ตัวแปรสังเกต	สปส	S.E		
คุณลักษณะทางกาย (Y1)	0.28	0.027	16.14	0.13
ภูมิหลังทางสังคม (Y2)	0.30	0.042	7.33	0.18
สติปัญญา (Y3)	0.34	0.052	6.47	0.17
บุคลิกภาพ (Y4)	0.34	0.043	7.90	0.19
คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม (Y5)	0.40	0.051	7.74	0.41
ทักษะของผู้บริหาร (Y6)	0.40	0.052	7.76	0.35
การวางแผน กำหนดนโยบาย (Y7)	0.50	0.018	14.61	0.35
การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (Y8)	0.41	0.052	7.77	0.42
การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร (Y9)	0.43	0.056	7.70	0.39
การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Y10)	0.41	0.054	7.52	0.34
การ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y11)	0.44	0.051	8.02	0.52
การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร (Y12)	0.41	0.052	7.85	0.45
โครงสร้างองค์กร (X1)	0.34	0.023	14.61	0.35
วัฒนธรรมองค์กร (X2)	0.40	0.022	17.95	0.49
ความรู้ ความสามารถของบุคลากร (X3)	0.42	0.025	18.10	0.49
กระบวนการทำงาน (X4)	0.40	0.025	16.10	0.42
งบประมาณ (X5)	0.37	0.026	14.14	0.33
การสื่อสารและเทคโนโลยี (X6)	0.38	0.026	14.40	0.34
ระบบเครือข่าย (X7)	0.51	0.024	21.02	0.61
สภาพเศรษฐกิจ (X8)	0.45	0.033	13.54	0.31
สภาพสังคม (X9)	0.46	0.032	15.25	0.38
สภาพการเมือง (X10)	0.49	0.031	15.79	0.40

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ	t	R-square	เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ	t
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Y13)	0.48	0.0072	14.10	0.63
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y14)	0.51	0.016	31.05	0.83
การสร้างและธำรงรักษาทีม (Y15)	0.53	0.020	26.50	0.80
การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (Y16)	0.53	0.020	26.82	0.82
การประเมินผลการปฏิบัติ (Y17)	0.51	0.021	24.10	0.72
Chi-Square=537.59, df=293, P-value= 0.077, RMSEA =0.039				
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93				
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91				

ตารางที่ 4.14 องค์ประกอบของปัจจัยลักษณะบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือระบบเครือข่าย (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.51 มีความเที่ยงร้อยละ 61) รองลงมา คือ สภาพการเมือง (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.48 มีความเที่ยงร้อยละ 40) และสภาพสังคม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.46 มีความเที่ยงร้อยละ 38)

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ลักษณะอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

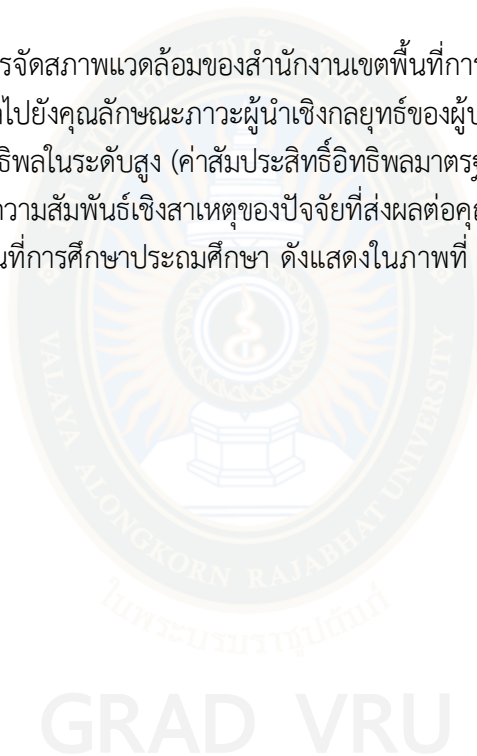
ตัวแปรผล	ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ		
	TE	IE	DE
ปัจจัยสภาพแวดล้อม	0.80	-0.08	0.72
SE	(0.04)	(0.08)	
t	19.71	-0.84	
ปัจจัยสภาพแวดล้อม	0.93	-	0.93
SE	(0.09)		
t	9.57		
ปัจจัยลักษณะบุคคล	-0.08	-	0.08
SE	(0.01)		
t	-0.84		

หมายเหตุ: \*\*  $p < 0.01$ , TE = ผลอิทธิพลรวม (Total Effect), IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect), DE = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect), ตัวเลขในวงเล็บ = ค่า Standard Error

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอิทธิพลทางตรง ในทิศทางเดียวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขนาดอิทธิพลในระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.93) ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยังส่งผลทางตรงต่อปัจจัยลักษณะบุคคล มีขนาดอิทธิพลในระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.80)

ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอิทธิพลอ้อมผ่านปัจจัยลักษณะบุคคลไปยังคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขนาดอิทธิพลในระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.72)

สรุปรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 4.9





GRAD VRU

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิจัยไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

#### 1) การวิเคราะห์เอกสาร

1.1) แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.2) ตัวแปรที่ศึกษา คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้งหมด 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติ

2) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

#### 2.1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 185 เขต จำนวน 1,364 คน จำแนกเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 185 คน และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 1,179 คน

กลุ่มตัวอย่าง ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) Bollen (1989) เสนอให้พิจารณาจากจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า โดยอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรเป็น 20 ต่อ 1 การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 1 ตัวแปร สังเกตจำนวน 5 ตัวแปร รวมจำนวนตัวแปร 6 ตัวแปร เพื่อให้มีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 200 คน ทำการสุ่มแบบขั้นตอนตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) จำแนกตามภาค จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 28 เขต เก็บข้อมูลจากผู้บริหารของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้งหมด

2.2) ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตของคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติ

2.3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 5 องค์ประกอบ จำนวน 62 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1) นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารมาสร้างเป็นแบบสอบถาม  
 2) หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของแบบสอบถามโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ให้ความคิดเห็น แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ของแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยทำการปรับแก้ข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในทุกคำถามที่มีคะแนนค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.6-1.0

3) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 30 คน ให้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นทำการหาค่าความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักรายด้านเท่ากับ 0.921-0.946 และค่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักของแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้งชุดเท่ากับ 0.931 (รายละเอียดดังภาคผนวก ฉ)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1) การวิเคราะห์เอกสาร

1.1) แหล่งข้อมูล คือ เอกสารเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.2) ตัวแปรที่ศึกษา คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2) การสนทนากลุ่ม

2.1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์การบริหารเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 11 คน

2.2) ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1) การยกร่างโมเดล จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรแฝงนอก 1 ตัว คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ตัวแปรแฝงใน 2 ตัวคือ ปัจจัยลักษณะบุคคลและ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และตัวแปรสังเกต 27 ตัว รวม 30 ตัวแปร

2) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 2.1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 185 เขต จำนวน 1,364 คน จำแนกเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 185 คน และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 1,179 คน

กลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 3 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตจำนวน 27 ตัวแปร รวมจำนวนตัวแปร 30 ตัวแปร จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 600 คน ทำการสุ่มแบบขั้นตอนตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) จำแนกตามภาค ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามจากผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 75 เขต

2.2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือมีขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1) นำข้อมูลจากผลการวิจัยข้อ 1 และ 2 มาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถาม

2) หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของแบบสอบถามโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ให้ความคิดเห็น แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ระหว่าง 0.8-1.0

3) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 30 คน ให้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นทำการหาค่าความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารายปัจจัย

พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักอยู่ระหว่าง 0.646-0.940 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ของแบบสอบถามทั้งชุดเท่ากับ 0.970

#### 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1) วิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของระหว่างชุดตัวแปรสังเกต (Observed Variables) ที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (Latent Variables)

4.2) วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความสอดคล้องโดยหาความสัมพันธ์ของตัวแปรวิเคราะห์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72 การตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบ (Good of Fit Measurement)

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการตรวจสอบพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความตรงเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะคือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม ทักษะของผู้บริหาร การวางแผน กำหนดนโยบาย การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร และปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร งบประมาณ การสื่อสาร เทคโนโลยี ระบบเครือข่าย สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

5.1.3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่สังเคราะห์ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นมี



ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square=537.59, df=293, P-value= 0.077, RMSEA =0.039, GFI=0.93, AGFI=0.91)

ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอิทธิพลทางตรง ในทิศทางเดียวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา มีขนาดอิทธิพลในระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.93) ปัจจัย ด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่งผลทางตรงต่อปัจจัย ลักษณะบุคคล มีขนาดอิทธิพลในระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.80)

ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีอิทธิพลอ้อมผ่านปัจจัยลักษณะบุคคลไปยังคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขนาดอิทธิพลในระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.72)

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ครั้งนี้ได้องค์ความรู้ใหม่ ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นประเด็นเพื่ออภิปรายผลได้ 3 ประเด็น ประเด็นแรกเป็นการอภิปราย เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประเด็นที่สองเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และประเด็นสุดท้ายเป็นการอภิปรายข้อค้นพบใหม่ เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขนาด ทิศทางของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากผลการวิจัยประกอบด้วย 5 คุณลักษณะคือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากรและ 5) การประเมินผลการปฏิบัติ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันมีคุณลักษณะภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับสูง องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนั กงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีระดับสูงที่สุดคือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการ ท้องครมมีการกำหนดทิศทางเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหารอาจทำให้สามารถสร้างความ เชื่อมโยงและความชัดเจนตามเป้าหมาย การปฏิบัติงานในทุกระดับในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิด ทฤษฎี ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้น ได้แก่ เดรสและมิลเลอร์ (Dess & Miller, 1993) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอันดับ แรก คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร คือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และคิดวิธีการ

กลยุทธ์ต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ได้ผลที่ว่า ธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กรจะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต การที่ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศึกษามีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่มีการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในรูปแบบของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและอนาคตขององค์กร ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ มีความสอดคล้องและสามารถรองรับ สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับนโยบายทั้ง ในระดับสากล ระดับชาติและระดับท้องถิ่น มีกลยุทธ์ในการกำหนดแผนงาน วิธีการ ในการก้าวสู่เป้าหมาย ที่เป็นไปได้และชัดเจน นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างการมีส่วนร่วม สร้าง วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานทุกคน

#### การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จากการที่ผู้วิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ผู้นำมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้ที่มีส่วน ได้เสียของหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล เน้นการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตาม วิสัยทัศน์มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ดูบริน (DuBrin, 1998) ศึกษาภาวะ ผู้นำองค์กรในเชิงกลยุทธ์โดยสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น คือคุณลักษณะสำคัญ อย่างหนึ่งของผู้นำองค์กร ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (การคิดเชิงกลยุทธ์) นั้นต้องอาศัย ทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงนามภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ควรมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า ต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ตลอดจนการมีความ คาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้อง อาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต ดังนั้นผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตที่ต้องมีการ คาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคตนั่นเอง ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) หรือแนวคิดที่แหวกแนวแต่ได้ผล ซึ่งเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งระบบ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างสรรคอนาคตใหม่ (Re-Inventing the Future) ที่แตกต่าง จากคนอื่น เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ (เซวังก์กี้ พฤษเทพเวศ, 2553)

### การมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ตามแนวคิดของ Adair อ้างถึงใน ธัญรัตน์ ช่วยรักษ์, 2551 กล่าวว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving the Common Task) เป็นการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร แสวงหากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อพัฒนา ปรับปรุง และสร้างผลผลิตงานบริการและกระบวนการต่างๆ ขององค์การสรุป จากการศึกษาวิจัยทบทวน แนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน การกำหนดแผนงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลจากชุมชนเป็นฐาน สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร มีความแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน การบริหารงานที่ เน้นความเป็นระบบ มีการทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การ ให้คำแนะนำและคำปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขข้อบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการ ควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

### การสร้างและธำรงรักษาทีม

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเกี่ยวกับการสร้างและธำรงรักษา ตามแนวคิดของ Adair อ้างถึงใน ธัญรัตน์ ช่วยรักษ์, 2551 กล่าวว่าการสร้างและธำรงรักษาทีม (Build and Maintaining the Team) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติกิจกรรม มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย สรุป จากการศึกษาวิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการสร้าง และธำรงรักษาทีม ประกอบด้วย ผู้นำที่มีเชื่อการคิดอย่างมีเหตุผลและร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ กระตุ้นให้แต่ละคนใน ทีมมีอุดมการณ์เดียวกันและมีจิตสาธารณะ ให้เกียรติยกย่องความเป็นทีมงาน สนับสนุนให้พนักงาน ทุกระดับขั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สร้างทีมงาน ตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของทีม สื่อสารกันภายในองค์กรอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจาย อำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการ ปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ยินยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกัน

### การจูงใจและพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจและพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของ Adair (2002) อ้างถึงใน ธัญรัตน์ ช่วยรักษ์, 2551 การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (Motivating and Developing the Individual) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร โดยการให้อำนาจพัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม พัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอนหรือจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติม สรุปจาก การศึกษาวิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการจูงใจและพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้นำมีการพัฒนาบุคลากร พัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมาย

งานที่สำคัญ ให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน การจัดหาสภาพแวดล้อมให้เกิดการกระตุ้น การจูงใจ มีการวางแผนอนาคตสำหรับบุคลากรทุกระดับ การยกย่องสรรเสริญ การประเมินผลอย่างยุติธรรม การพัฒนาบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาฯ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลักทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาฯ ทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

#### การประเมินผลการปฏิบัติ

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหาร จากการที่ผู้วิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี พบว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติ หมายถึง ผู้นำมีลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและคล่องตัวซึ่งเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แผนงาน/โครงการต่างๆ มีการดำเนินงานโดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าและประหยัด การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม การเบิกจ่ายงบประมาณ มีความสะดวก รวดเร็ว ตามกำหนดเวลา บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา มีผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เชวงศักดิ์ พงษ์เทศ (2553) กล่าวถึงการประเมินผลงาน (Evaluating Results) เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่าการกลยุทธ์ (Strategies) ที่นำไปปฏิบัติทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีสิ่งใดบ้างที่ควรต้องมีการปรับแก้ไขอย่างไร กระบวนการประเมินผลงานเป็นการควบคุม (Control Process)

ประเด็นที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือปัจจัยลักษณะบุคคล และ ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ปัจจัยลักษณะบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม ทักษะของผู้บริหาร การวางแผน กำหนดนโยบาย การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์กร การพัฒนา และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร ทั้งนี้เพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีปัจจัยลักษณะบุคคลที่มีความแตกต่างจากผู้นำทั่วไป เป็นแบบอย่าง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามต้องการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ เดวิส และ เดวิส (Davies & Davies, 2005) กล่าวถึงปัญญาด้านบุคคล (People Wisdom) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดของผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นได้รับรู้ ยอมรับ เข้าใจว่าจะทำอะไร พร้อมทั้งจูงใจบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดความเต็มใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปัจจัยสำคัญของปัญญา

ด้านบุคคลจะประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การใช้แรงจูงใจ 5) ความสามารถ 6) สมรรถนะของผู้นำ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องกำหนดทิศทางขององค์กรโดยสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตระยะยาวและวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ สื่อสารให้ผู้ตามเห็นทิศทางทั้งในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามช่วยกันทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเสริมพลังอำนาจ การทำหน้าที่เป็นครูผู้ฝึกสอนให้ จนถึงการสนับสนุนให้มีความคิดใหม่ ทำใหม่และมีศักยภาพที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สอดคล้องกับ เคอร์ทอน (Burton W. Kretton, 1960 อ้างถึงใน ประคอง รัชมีแก้ว, 2551) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 21 ประการ คือ 1) ต้องมีความรู้ดี 2) มีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น 3) มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา 4) นอบน้อม 5) ตัดสินปัญหาทันท่วงที 6) เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง 7) เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้ 8) มีความกล้าหาญ 9) เป็นผู้ร่าเริง มองโลกในแง่ดี 10) เตรียมใจที่จะรับงานหนัก 11) มีอารมณ์มั่นคง 12) มีเมตตาจิต 13) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 14) เสมอต้นเสมอปลาย 15) สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด 16) รักงานที่ทำ 17) ไม่หมัดกำลังใจง่ายๆ 18) มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง 19) มีพลังแห่งความคิดคำนึง 20) ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา และ 21) ต้องมีศีลธรรม

#### คุณลักษณะทางกาย

(Stogdill, 1974) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ผู้นำควรมีคุณลักษณะทางกายเป็นผู้แข็งแรงมีร่างกายเป็นสง่า สอดคล้องกับ ทรีวีธา และ นิวพอร์ต (Trewetha & Newport, 1982) ลักษณะผู้นำด้านคุณลักษณะทางกายประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะทางกายที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยมิติชนิวมลกายที่เหมาะสม รูปร่างสมส่วน มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีวุฒิภาวะและมีความภูมิฐาน

#### ภูมิหลังทางสังคม

(Stogdill, 1974) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี เป็นผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี สอดคล้องกับ ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ คือความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) ตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป ประกอบด้วย มีวุฒิทางการวิเคราะห์ไม่น้อยกว่าระดับปริญญาตรี จบการศึกษาด้านการบริหาร มีประสบการณ์ด้านการสอนมาก่อน มีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำ

#### สติปัญญา

(Stogdill, 1974) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี สอดคล้องกับ ประคอง รัชมีแก้ว (2551) ได้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร สรุปผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในงาน มีความสามารถด้านการตีความ ความหมาย อย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างทันที่และเหมาะสม ฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญาและไหวพริบดี

#### บุคลิกภาพ

สตอปดิว (Stogdill, 1974) กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่ดีประกอบด้วย เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง สอดคล้องกับ ทรีวีธา และนิวพอร์ท (Trewetha & Newport, 1982) กล่าวถึงคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเองความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่น ในตนเองความซื่อสัตย์ ความมานะและความไม่ดื้อรั้น ความมีจินตนาการ ประคอง รัศมีแก้ว (2551) ได้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

สรุปบุคลิกภาพที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การยอมรับฟังเหตุผลของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง มีพยายามทำงานจนเต็มความสามารถ ความคล่องแคล่วในการพูด หนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้

#### คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม

สตอปดิว (Stogdill, 1974) กล่าวถึงคุณลักษณะทางสังคมเป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นๆ ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ สอดคล้องกับ ทรีวีธา และนิวพอร์ท (Trewetha & Newport, 1982) กล่าวว่าคุณลักษณะทางสังคมประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ และความสามารถที่จะร่วมงาน สรุป คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำมีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอ รู้จักจังหวะและกาลเทศะ ความสามารถเป็นที่ยอมรับของชุมชน มีความซื่อสัตย์ ผู้เกี่ยวข้องไว้วางใจและเป็นแบบอย่างที่ดี

#### ทักษะของผู้บริหาร

เดวิส และเดวิส (Davies & Davies, 2004) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่หลักในการกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายมีมุมมองที่กว้างไกล และมีความสามารถในการวัดผลกิจกรรมต่างๆ อย่างทันที่ สอดคล้องกับ Lussier & Achua (2007) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างวิสัยทัศน์ ทำนายอนาคต และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ ดังนั้นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยมีความสามารถวางแผน จัดทำแผน และดำเนินการตามที่กำหนดไว้ได้ สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกได้ มีการจัดท่างบประมาณขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในองค์กร สามารถพูดคุยติดต่อประสานงานเชิงวิชาการกับองค์กรภายนอก สามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกภายในองค์กรอย่างชัดเจน อดทนและอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมอ มองภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน และมีมุมมองกว้างไกลในการพัฒนาองค์กร

### การวางแผน กำหนดนโยบาย

โรบิน และคัลเทอร์ (Robbins & Coulter, 2003) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจ และทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การ เพื่อจะได้ยึดเป็นหลักในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment) คือการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารในทุกองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การอย่างถูกต้อง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ซึ่งได้แก่ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เช่น ผู้รับบริการ วัตถุดิบ คู่แข่งกลุ่มผลประโยชน์ หรือผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป 3) กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identifying Opportunities and Threats) เป็นขั้นตอนที่เป็นผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในภายนอกแล้ว หากส่งผลดีต่อองค์การแสดงว่าเป็นโอกาส (Opportunities) ขององค์การ แต่หากส่งผลกระทบต่อองค์การแสดงว่าเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การ อย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์การหนึ่งแต่กลับเป็นอุปสรรคต่ออีกองค์การหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การอาจมีสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ทรัพยากรขององค์การแตกต่างกัน หรือความสามารถในการจัดการต่างกัน บางครั้งแนวโน้มของสถานการณ์เดียวกันอาจมีทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การไปพร้อมๆ กัน ผู้บริหารจึงต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ และอาจใช้วิกฤติที่เป็นอุปสรรคให้เป็นประโยชน์สร้างความท้าทายให้แก่องค์การได้ 4) การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal Environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ของพนักงานขององค์การ ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะทางการเงิน (Financial Position) รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานขององค์การ ทรัพยากรขององค์การจะเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงาน 5) กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness) จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์การมีสิ่งแวดล้อมภายในดี ก็หมายถึงเป็นจุดแข็ง (Strength) ขององค์การ แต่หากสิ่งแวดล้อมภายในยังด้อยอยู่ก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ เมื่อองค์การมีจุดแข็งก็จะต้องรักษาจุดแข็งนั้นไว้ให้มีอยู่โดยตลอด และต้องปรับปรุง แก้ไขจุดอ่อนขององค์การให้หมดไป 6) กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทั้งระดับองค์การ ระดับกลุ่มงาน และระดับหน้าที่ การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลากหลาย หรือหลายทางเลือก แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์การ เพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และลดผลกระทบในการดำเนินงานขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ศึกษาสภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหาอุปสรรคและความต้องการจากแหล่งต่างๆ ในองค์การ ด้วยวิธีการหลายๆ วิธีเพื่อเป็น

ข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/โครงการในการบริหารองค์การ นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบายเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน ศึกษาแนวโน้มและความต้องการทางด้านการศึกษาในอนาคตเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลางมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การไว้ชัดเจน มีการวิเคราะห์งานวางแผน ดำเนินการและส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน และ ดำเนินการให้มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำที่มีการวางแผน กำหนดนโยบายจะก่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบสูง มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

การสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง แจ่มใบบุคลากรทราบถึงความมุ่งหวังในการดำเนินงานขององค์การ ให้เสรีภาพแก่บุคลากรทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ วางระบบในการจัดหา การอำนวยความสะดวกในการใช้และการเก็บรักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานจัดกิจกรรม/โครงการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ อำนาจการให้บุคลากรในองค์การได้จัดทำแผนงาน/โครงการให้ครอบคลุมภาระงานของตนเอง และมีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ มอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรในองค์การโดยยึดความรู้ความสามารถและความเหมาะสม การบริหารภายในองค์การยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้มีระบบอำนาจความสะดวกเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรื่นรมย์และมีความสุข เสน่ห์ จิ๋วโต (2552) กล่าวถึงการชี้แนะและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำมีวิธีการ ดังนี้ 1) ผู้นำต้องคอยสร้างความมั่นใจ และคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงาน การค่อยๆ เพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนค่อยๆ เพิ่มระดับความยากของงานจนผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจ และรู้เทคนิควิธีการทำงานที่ถูกต้อง 2) ช่วยขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เช่น คอยช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน การให้เงินช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน พบได้ในผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถือเอากិតติหรือเห็นแก่ตัว

การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์ขององค์การ

เดวิส (Davies, 2004) กล่าวถึง การพัฒนาเครือข่าย (Developing Networks) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดในการพัฒนาส่วนบุคคล ผู้นำเชิงกลยุทธ์มักตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ เพื่อค้นหาวิธีการพัฒนาความคิดใหม่ๆ รวมทั้งการฝึกฝน การเรียนรู้จากการทำงานในปัจจุบันและพัฒนา



เครือข่ายอย่างมืออาชีพให้ขยายออกไปอย่างรวดเร็วโดยการสื่อสารทางเทคโนโลยี เนื่องจากองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่าและต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบริบทภายนอกองค์กรจะส่งเสริมความสามารถทางความคิดที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนการจัดการเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กร และเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางความคิด ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญในระบบเครือข่ายเพราะระบบเครือข่ายได้สร้างความคิดและแรงบันดาลใจสำหรับพัฒนางานกลยุทธ์ นี่คือความสำคัญของลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์ วางระบบการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ ดำเนินผลงาน และอื่นๆ ขององค์กรให้เป็นที่รับทราบทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรจัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรให้มีความคล่องตัว ทัวถึง ถูกต้อง ชัดเจนและรวดเร็ว ให้ความร่วมมือและประสานงานกับสถาบันทางสังคมต่างๆ ในชุมชนสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่างๆ โดยใช้เวลาที่เหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะ และประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปฏิบัติตนให้เป็นที่รู้จักขององค์กรภายนอกเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กร และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากร พบในผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและให้การยอมรับจากสังคม สามารถสื่อ/ถ่ายทอดความคิดเห็นสื่อความหมาย ความ คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และ ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545) ได้กล่าวถึงการเป็นต้นแบบของการเป็นผู้นำที่ดี มีจริยธรรมปฏิบัติ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม (Moral Vision) ขององค์กรในรูปของค่านิยม เฉพาะตน พัฒนามาตรการ แนวทางวิธีการต่างๆ อันเป็นการส่งเสริมมาตรฐานทางคุณธรรม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรี ความเป็นคน สิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียมกันระหว่างชายหญิง สร้าง Gender-Friendly Organization

การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

เดวิส และ เดวิส (Davies & Davies, 2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของความดีรวบยอดด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ปัญญาส่วนบุคคล (People wisdom) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดของผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นได้รับรู้ ยอมรับ เข้าใจว่าจะทำอะไร พร้อมทั้งจูงใจบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดความเต็มใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปัจจัยสำคัญของปัญญาส่วนบุคคลจะประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วม 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การใช้แรงจูงใจ 5) ความสามารถ 6) สมรรถนะของผู้นำ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องกำหนดทิศทางขององค์กรโดยสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตระยะยาวและวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ สื่อสารให้ผู้ตามเห็นทิศทางทั้งในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามช่วยกันทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเสริมพลังอำนาจ การทำหน้าที่เป็นครูผู้ฝึกสอนให้ จนถึงการสนับสนุนให้มีความคิดใหม่ ทำใหม่และมีศักยภาพที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้บริหารมีการเอาใจใส่สวัสดิภาพของบุคลากร จัดให้

มีระบบสวัสดิการและดำเนินการให้บริการ กระตุ้นและส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ยกย่องให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความสามัคคีของบุคลากรของบุคลากรภายในองค์กร สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์กร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นในทีมงานและตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรมที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดระบบนิเทศภายในและดำเนินการนิเทศเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร กำกับ ติดตาม นิเทศบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างมีระบบมีมาตรฐานในการตรวจสอบและการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จูงใจให้บุคลากรประเมินผลงานตนเองอย่างเป็นระบบโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน วางระบบการพิจารณาและเสนอความดีความชอบของบุคลากรในองค์กรอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ให้ความสนใจในสิ่งผิดปกติ ความผิดพลาด สิ่งที่เป็นข้อบกพร่อง และสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานพร้อมทั้งหาทางป้องกันแก้ไขช่วยเหลือเกื้อกูลให้บุคลากรมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร พบในผู้นำที่มีความรู้ลักษณะภาวะผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน เคารพและยอมรับในความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย

#### การเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง

แบทแมน (Bateman, 1993) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลง สิ่งต่างๆ ที่เป็นความคิดให้เป็นจริง เบนนิส (Bennis, 1985) ศึกษาพบว่าผู้นำในอนาคตเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกล มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคคล และการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในระยะยาวมากกว่าในระยะสั้น มีการยึดมั่นผูกพันในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การให้ข้อมูล การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น ให้ความสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ เพรดตี้, เกรตเตอร์ และวีส์ (Preedy, Glatte & Wise, 2003) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้า ทั้งในระยะกลางและในระยะยาวเพื่อกำหนดทิศทางองค์กร ตำแหน่งขององค์กร สามารถแก้ไขปัญหาลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและให้ความเชื่อมั่นในตนเอง ดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกับบุคลากร บุคคลและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร นำองค์กรในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลาง วางระบบการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ขององค์กรให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องครบถ้วนและพร้อมใช้ มอบหมายภาระหน้าที่ และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเป็นผู้นำ รับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นำความคิดเห็นของบุคลากรมาประกอบในการตัดสินใจ ศึกษาวิธีการปฏิบัติขององค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม วิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมาและปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานใหม่โดยไม่ลังเลและแสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารองค์กร ไม่ปิดความรับผิดชอบ พบในผู้นำที่มี

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญาและไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นงานการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง มีศิลปะและทักษะในการบริหาร

#### การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ประกอบด้วย การสร้างชุมกำลัง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีลักษณะของการเป็นครู เป็นหัวหน้างานที่ดี มีการแนะนำสอนงาน รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างชุมกำลังยังรวมไปถึงการ ดึงดูดและการรักษา คนเก่ง คนดี ให้ได้มีโอกาสสร้างผลงานที่ตอบสนองนโยบายและเป้าหมายของ องค์กร การปลูกฝังให้ใฝ่ดี ผู้นำในเชิงกลยุทธ์ต้องการส่งเสริมให้ผู้คนแสดงความเป็นพลเมืองดีใน องค์กรด้วยการให้การเคารพ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจ ความสุภาพ การยึดมั่นในค่านิยม สร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ พยายามทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจในขณะ สนทนาด้วยหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น สามารถวิพากษ์วิจารณ์เชิงบวกเพื่อป้องกัน การเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความห่วงใย แสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ประสบปัญหาหรือความเดือดร้อนตาม โอกาสและความเหมาะสม ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวแก่บุคลากรตามโอกาสอัน สมควร และแสดงให้บุคลากรมั่นใจได้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจ พบในผู้นำที่มี คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่ฟังของผู้อื่นได้ ยกย่องให้เกียรติเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และเห็นอกเห็นใจพร้อม และเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น

ในส่วนของปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการบริหาร ความรู้ ความสามารถของ บุคลากร งบประมาณ การสื่อสาร เทคโนโลยี ระบบเครือข่าย สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมอาจส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมอาจก่อให้เกิดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคแก่การบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหาร เชิงกลยุทธ์จึงต้องนำปัจจัยสภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์เพื่อร่วมกำหนดทิศทางเหมาะสมและเป็นไปได้แก่ องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด พรเมษฐ์ โมลี (2551) วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผล ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยที่สำคัญคือ คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ และบทบาทผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ประกอบด้วย 9 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 3) บรรยากาศสถานศึกษา 4) คุณภาพการ สอนของครู 5) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 6) การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู 7) พฤติกรรมมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา 8) เจตคติต่อสถานศึกษา 9) การระดมทรัพยากร

เพื่อการศึกษา สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ และคนอื่นๆ (2548) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) สุเมธ แสงนาทร (2547) และ Certos & Peter, 1991 อ้างถึงใน รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) เห็นสอดคล้องกันว่าสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหาร ทัศนคติของผู้บริหาร บุคลากร สถานภาพการเงิน การสื่อสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนคู่แข่ง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในลักษณะที่เป็นทั้งโอกาส และอุปสรรค

โครงสร้างองค์การ หากองค์การใดมีโครงสร้างความสลับซับซ้อนน้อย การใช้กลยุทธ์ของผู้นำก็จะประสบความสำเร็จได้ง่าย แต่ถ้าหากองค์การใดมีโครงสร้างความสลับซับซ้อนมาก โอกาสที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จจะมีน้อย เนื่องจากมีความยุ่งยากในกระบวนการบริหารงาน เช่น การสั่งการ การตรวจสอบ การควบคุมของผู้บริหารจะเป็นไปได้ยาก เช่นเดียวกับองค์การที่มีขนาดเล็กโอกาสที่จะบริหารกลยุทธ์ของผู้นำก็จะทำได้ง่ายและประสบความสำเร็จ ในทางกลับกัน องค์การที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก โอกาสที่จะบริหารกลยุทธ์ก็จะมี ความยากเพิ่มขึ้น มีปัญหาอุปสรรคเพิ่มขึ้น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีน้อย ทำให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

วัฒนธรรมองค์การ สิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของทุกองค์การที่เกิดขึ้น หากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี มีความใส่ใจในการทำงาน มีความรักความสามัคคีในองค์การ มีความเสียสละ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีจิตใจมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์การนั้นก็ประสบผลสำเร็จได้ง่าย ในทางกลับกัน หากองค์การใดขาดสิ่งเหล่านี้แล้ว องค์การนั้นจะไม่มีทางที่จะประสบผลสำเร็จได้ เดวิส และเดวิส (Davies & Davies, 2006) กล่าวถึง ความเข้าใจและการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ (Understand and Developing Culture) หมายถึง ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ก่อนว่าเป็นอย่างไร จากนั้นจึงกระตุ้นสมาชิกให้มีแนวคิดต่อวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น และช่วยเหลือให้สามารถค้นหาแนวทางการบรรลุผลสำเร็จในงานตามแนวทางของวัฒนธรรมใหม่ จากนั้นจึงปล่อยให้มีการพัฒนาการไปตามเวลา และอาจแสดงออกโดยการกระทำมากกว่าพูด วัฒนธรรมองค์การอยู่ในรูปแบบของแบบแผนที่เป็นแนวปฏิบัติของบุคลากรภายในองค์กร อันสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ บรรทัดฐาน และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกัน โดยผู้บริหารควรส่งเสริมให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และสร้างสรรค์ วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องปลูกฝังวัฒนธรรมจากคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณ และมาตรฐานองค์กรให้เกิดขึ้นในทิศทางที่ถูกต้อง ยุติธรรมและเหมาะสม

ความรู้ ความสามารถของบุคลากร องค์การใดที่มีบุคลากรที่เพียงพอ มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์ บุคลากรเหล่านั้นก็จะขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ของผู้นำให้ประสบผลสำเร็จ

กระบวนการทำงานสิ่งสำคัญขององค์การที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์ของผู้นำองค์การให้ประสบผลสำเร็จ การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) กล่าวถึงปัญหาด้านกระบวนการ

(Procedural Wisdom) ผู้นำนอกจากมีปัญญาด้านบุคคลและปัญญาด้านบริบทแล้วจำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย และกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะบรรลุเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้นำมีปัญญาด้านกระบวนการและความสามารถในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงาน ปัญญาด้านกระบวนการจึงหมายถึง ความเฉลียวฉลาดของผู้นำในการผลักดัน กระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยวิธีการเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าอะไรจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ เพื่อปิดช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันกับสภาพการณ์ที่เป็นที่ปรารถนาขององค์กร ขั้นตอนนี้ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ที่ทำให้สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวิธีการเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ จุดเด่นของรูปแบบผู้นำกลยุทธ์ คือ ต้องเป็นกำหนดทิศทางขององค์กรโดยใช้การมีส่วนร่วม จากการสร้างคุณค่าและความเชื่อที่เหมือนกันในการมองอนาคตขององค์กร

งบประมาณ นอกจากตัวบุคลากรขององค์กรแล้ว สิ่งสำคัญขององค์กรที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ คือ งบประมาณขององค์กร เพราะงบประมาณจะเป็นปัจจัยช่วยขับเคลื่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในทุกๆ ด้าน งบประมาณยังเป็นเงินเดือนสำหรับการบริหารงานบุคลากร การให้รางวัลสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการทำงานหรือขยายกิจการขององค์กรให้มีความมั่นคงและเจริญเติบโตเพื่อรองรับลูกค้าหรือผู้รับบริการ

การสื่อสารและเทคโนโลยีการสื่อสาร สิ่งที่จะทำให้กลยุทธ์ของผู้นำองค์กรประสบผลสำเร็จ อีกอย่างหนึ่งคือการสื่อสารขององค์กร ตั้งแต่การสื่อสารภายในองค์กร ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ตลอดจนการสื่อสารระหว่างองค์กรกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งจะเป็นการสื่อสารทั้งสองทาง สำหรับประโยชน์ของการสื่อสารภายในองค์กรจะทำให้แต่ละฝ่ายได้ทราบนโยบาย วิธีการขับเคลื่อนในการบริหารงาน การได้รับ สิ่งตอบแทน ตลอดจนได้รับทราบโอกาสและปัญหาอุปสรรคต่างๆ ขององค์กรเพื่อหาทางแก้ไข สำหรับประโยชน์ของการสื่อสารภายนอกองค์กรจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการขายสินค้าและบริการ เป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรให้คนทั่วไปได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรในการให้บริการ รวมถึงเป็นการสร้างช่องทางให้กับองค์กรในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่มีความต้องการอย่างไรกับองค์กร เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ ซึ่งจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะของการแข่งขันในปัจจุบันนี้ การสื่อสารขององค์กรยังมีประโยชน์อีกหลายๆ ด้าน ที่ผู้นำจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยี ปัจจุบันเป็นกระแสของยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคของการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน และการดำเนินชีวิต เพื่อให้เกิดความสะดวกสบาย ประหยัดเวลา งบประมาณ และกำลังคน อีกทั้งทำให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้งาน องค์กรก็เช่นเดียวกันจะต้องมีการปรับตัวในการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการทำงาน ทำให้ประหยัดทั้งเวลา งบประมาณ และกำลังคน รวมถึงมีความคุ้มค่าในการลงทุน อีกทั้งยังสามารถแข่งขันในสังคมธุรกิจเพื่อให้ได้เปรียบกับองค์กรอื่นๆ

ระบบเครือข่าย การสร้างเครือข่ายกับท้องถิ่น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หรือหน่วยงานเอกชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา การใช้ทรัพยากรร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน การพัฒนาเครือข่าย (Developing Networks) หมายถึง ความเฉลียวฉลาดในการพัฒนาส่วนบุคคล ผู้นำเชิงกลยุทธ์มักตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอเพื่อค้นหาวิธีการพัฒนาความคิดใหม่ๆ รวมทั้งการฝึกฝน การเรียนรู้จากการกระทำในปัจจุบันและพัฒนาเครือข่ายอย่างมืออาชีพให้ขยายออกไปอย่างรวดเร็วโดยการสื่อสารทางเทคโนโลยีเนื่องจากองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่าและต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบริบทภายนอกองค์กรจะส่งเสริมความสามารถทางความคิดที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนการจัดการเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กรและเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางความคิด ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญในระบบเครือข่ายเพราะระบบเครือข่ายได้สร้างความคิดและแรงบันดาลใจสำหรับพัฒนากลยุทธ์ นี่คือความสำคัญของลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Davies & Davies, 2006)

สภาพเศรษฐกิจ การจัดสรรงบประมาณ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา เศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เมื่อระบบเศรษฐกิจของประเทศดีจะเป็นปัจจัยเอื้อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จง่ายขึ้น เพราะระบบเศรษฐกิจที่ดีย่อมส่งผลถึงงบประมาณขององค์กรภาครัฐได้รับจัดสรรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนกลยุทธ์ของผู้นำไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ระบบเศรษฐกิจของประเทศที่ดียังส่งผลถึงคุณภาพชีวิตของสังคมให้ดีขึ้น และสะท้อนถึงระบบการเมืองของประเทศที่มีความมั่นคง บริบทเหล่านี้จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตของบุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การขับเคลื่อนกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ของผู้นำก็จะสำเร็จมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

สภาพสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้แก่ อัตราการรู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐาน การอพยพย้ายถิ่น ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของชุมชน ที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การให้บริการขององค์กรใดหากในสังคมชุมชนรอบข้างมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีความรักความสามัคคี มีวัฒนธรรมประเพณีที่ดี มีการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อต่อกัน ไม่มีปัญหายาเสพติด การทำงานขององค์กรจะมีความง่ายมากขึ้น การขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จย่อมเห็นผล แต่ถ้าพื้นที่ใดมีความเป็นตรงกันข้ามตามที่กล่าวมาย่อมเป็นปัญหาอุปสรรค ต่อองค์กรในการทำงานขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จได้

สภาพการเมือง อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การมีส่วนร่วมของผู้นำท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหา ที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การเมืองเป็นปัจจัยภายนอกสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พื้นที่ใดที่มีการเมืองที่มั่นคง มีความเป็นประชาธิปไตยที่แท้จริงมักจะความขัดแย้งน้อย การมีส่วนร่วมในการพัฒนาของทุกภาคส่วนจะมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็พลังขับเคลื่อนพัฒนาสังคมให้มีความเจริญมั่นคงและยั่งยืนสืบไป ปัจจัยทางด้านการเมืองนั้น มีทั้งการเมืองระดับท้องถิ่นและระดับชาติ การเมืองระดับท้องถิ่นหากมีปัญหาจะทำให้มีความขัดแย้ง ในพื้นที่ทำให้สังคมชุมชนขาดความรักความสามัคคี ส่วนปัญหา

การเมืองระดับชาติมักจะขาดความมั่นคง ไม่มีระเบียบแบบแผนที่ดี คำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง ทำให้การบริหารประเทศขาดธรรมาภิบาล (Good Governance) การออกนโยบายสาธารณะต่างๆ จะคำนึงถึงแต่ความนิยมคะแนนเสียงทำให้ขาดหลักการบริหารงานที่ดีและถูกต้อง ส่งผลให้การออกนโยบายด้านต่างๆ ขาดความรอบคอบในเชิงวิชาการและมีผลกระทบในทางปฏิบัติ เช่น การออกกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับจะขาดความต่อเนื่อง มีผลกระทบในมิติอื่นๆ ตามมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการทำงานขององค์กรในระดับพื้นที่ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถทำตามนโยบายเหล่านั้นให้มีประสิทธิผลได้ดีเท่าที่ควร

ประเด็นที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สังเคราะห์ขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลทางตรงต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในระดับสูง และส่งผลทางตรงต่อปัจจัยลักษณะบุคคลในระดับสูง ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ความรู้ ความสามารถของบุคลากร 4) กระบวนการทำงาน 5) งบประมาณ 6) การสื่อสารและเทคโนโลยี 7) ระบบเครือข่าย 8) สภาพเศรษฐกิจ 9) สภาพสังคม 10) สภาพการเมือง ทั้งนี้เพราะปัจจัยสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สามารถก่อให้เกิดทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแก่การดำเนินงาน และแก่องค์กร ผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นกำหนดกลยุทธ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อนำมากำหนดทิศทางขององค์กรที่มีความชัดเจน เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ และคนอื่นๆ (2548) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) สุเมธ แสงนาทร (2547) และ Certos & Peter, 1991 อ้างถึงใน รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) เห็นสอดคล้องกันว่าสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการบริหาร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร บุคลากร สถานภาพการเงิน การสื่อสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนคู่แข่ง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในลักษณะที่เป็นทั้งโอกาส และอุปสรรค เทนนิเปียมและวาร์เรน (Tannenbaum & Warren, 1963 อ้างถึงใน สุเมธ เดียววิศเรศ, 2530) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อผู้นำมีหลายประการ เช่น ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่างๆ ย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตนเองธรรมชาติ และลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติ ค่านิยมให้ปรากฏแก่คนทั่วไป ซึ่งมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของคนในองค์กรด้วย อิทธิพลของกลุ่มในองค์กร การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดจากพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้นความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพัน และความร่วมมือร่วมใจ ของคนในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจากประสบการณ์ การยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มที่เคยปฏิบัติงานมา

ด้วยกันด้วยดี จะมีสมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้ากลุ่มใดไม่มีความผูกพัน ร่วมกัน ยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานยาก ดังนั้น อิทธิพลของกลุ่มจึงมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นอย่างมาก และสภาพปัญหาและการบริหารงานภายใน องค์กร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตามย่อมจะต้องเกิดขึ้น กรณีที่มีปัญหาเป็นเรื่องเร่งด่วน ผู้นำ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของตน ในการแก้ไขปัญหา ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลทำให้เป็น ผู้นำเผด็จการได้ง่าย เฮอร์เซและเบนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและมีบทบาทความสัมพันธ์ต่อกัน 3 ประการคือ ผู้นำ ผู้ตามและสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) กล่าวว่าปัจจัยการเป็น ผู้นำที่ทำให้บุคคลหนึ่งเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ ได้ ปัจจัยเหล่านี้ ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำเอง ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่เกิดจาก สภาพแวดล้อม ยิมแมททีโอ (Giammatteo, 1981 อ้างถึงใน ภาวดี อ่อนนันทนาวิ, 2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ประการคือ

- 1) พลังในตัวผู้นำเอง เป็นคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัว
- 2) พลังในตัวผู้ตาม ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะ สอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม
- 3) พลังจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ นโยบาย แนวคิดของกลุ่ม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาตัวบ่งชี้ในคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมินเพื่อการพัฒนา
- 3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายสนับสนุนการสร้างระบบเครือข่าย การ บริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกระดับ เพื่อเอื้อต่อการบริหารงานของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

- 1) ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านปัจจัยลักษณะบุคคลของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา





บรรณานุกรม

GRAD VRU

## บรรณานุกรม

- กมล โสวาปี. (2557). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). **นโยบายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546**. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษา (ฉบับที่ 11)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญญาบุตร ล้อมลาย. (2552). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากระบวนการคิดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิตติยา สีอ่อน. (2547). **โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสำหรับกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เก็จกนก สีอ่อน. (2546). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546**. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- คณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- จำรัส นองมาก. (2538). **การรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงเรียนเอกชน: แนวการพัฒนาเพื่อเสริมบทบาทการแบ่งเบาภาระของรัฐ**. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- จินตนา บุญยงการ และ ณีฐฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: เม็ดทราย พรินติ้ง.
- จุฑารัตน์ นิรันดร. (2552). **รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชฎิล นิมนวล. (2552). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้บริหาร**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ชัยญา อภิบาลกุล และคนอื่นๆ. (2545). **รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิตติมา จำนงค์เลิศ. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2548). **รายงานการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เอื้อต่อคุณภาพของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามระบบการประเมินคุณภาพภายนอก**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548). **การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี**. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์ แอนด์มีเดีย.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2545). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพฯ: กราฟิคพอร์แมท.
- ทิตนา แชมมณี. (2555). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภดล รัมโพธิ์. (2545). **Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย**. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 29(94), 61-69.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). **การจัดการสำนักงาน: Office Management**. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2552). **การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สุริยสาริน.
- ปกรณ ปรียากร. (2548). **การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ปรเมษฐ์ โมลี. (2552). **การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคอง รัศมีแก้ว. (2551). **คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประทีป มากมิตร. (2550). **จริยธรรมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์. (2546). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- บุญญภณ เทพประสิทธิ์. (2553). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จของการจัดการองค์กร.**  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ ฐานวโร (ตะนะวัน). (2554). **ศึกษาภาวะผู้นำของพระราชธรรมโสภณ (เจ้าปี จนทรมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด.** พุทธศาสนมहाบัณฑิต (พระพุทศาสนา)  
มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พระมหาไกรวรรณ ปุณฺชนท์. (2552). **ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม.**  
พุทธศาสนมहाบัณฑิต (พระพุทศาสนา) มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- มัย สุขเอี่ยม. (2551). **คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษา.**  
**วารสารวิทยจารย์.** 107(3), 70-73.
- มาศโมฬี จิตวิริยธรรม. (2552). **คุณธรรมที่ส่งเสริมการเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหาร  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รวีวรรณ กลิ่นหอม. (2550). **การพัฒนารูปแบบการวัดและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญ.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). **โรงเรียนนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช
- เลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 - 2559).**  
กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- วรภาส ประสมสุข. (2549). **หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม.** วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน. (2552). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีรจิต กลัมพะสุด. (2547). **ตำราพิชัยสงครามของซุนวู โดยแกรี่ แกเกลียดิ.** กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.  
ปิซิเนส เพรส.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2548). **ทฤษฎีองค์การฉบับมาตรฐาน.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภากร เมฆขยาย. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง  
ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
จังหวัดกาญจนบุรี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์. (2550). **ปัจจัยที่จำแนกการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- สภาการศึกษา. (2547). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ: สหાયบ์ล็อกการพิมพ์.
- สมชาย เทพแสง. (2548). **การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมบัติ จันทวงศ์. (2547). **นิโคลโล มาคิอาเวลลี เจ้าผู้ปกครอง แปลจาก The Prince**. กรุงเทพฯ: โครงการจัดพิมพ์คปไฟ.
- สมยศ นาวิการ. (2550). **กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สรรรค์ วรอินทร์. (2546). **การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์: มิติด้านการปฏิรูปการศึกษา**. รายงานการวิจัย สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). **แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). **คุณลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา**. สืบค้นจาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุเมธ เดียววิศเรศ. (2537). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุเมธ แสงนาทร. (2547). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิทย์ ศรีกรกระโทก. (2553). **ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อดุลย์ ศรีคล้าย. (2549). **คุณธรรมของผู้ปกครองในวรรณกรรมสามก๊กตามกรอบแนวคิดของมาคิอาเวลลี**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อัญชญา พานิช. (2550). **องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management)**. กรุงเทพฯ: ศุภสภาลาดพร้าว.
- Adair, J. E. (2010). **Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction**. London: Kogan Page.

- Bass, B. M. & Stogdill. (1990). **Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Application**. 3<sup>rd</sup>ed. New York: Fire Press.
- Bateman, T.S. & Zeithaml, C.P. (1990). **Management: Function and Strategy**. Boston: Irwin.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking charge**. New York: Harper & Row.
- Boisot, M. (2003). **Preparing for Turbulence in B. Garratt (ed.) Developing Strategic Thought**. London: McGraw-Hill.
- Bollen, K. A. (1989). **Structure Equations with Latent Variables**. New York: wiley.
- Booyens, S. W. (1993). **Dimensions of Nursing Management**. Eppindust: Juta.
- Bovee, L. C. (1993). **International Management**. 2<sup>nd</sup>ed. New York: McGraw-Hill.
- Bush, T. (1986). **Theories of Educational Management**. London: Harper and Row.
- Campbell, R. F. & Nystrand, R. O. (1972). **Introduction of Education administration**. New York: Allyn and Bacon.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications**. New York: McGraw-Hill.
- Cheng, L. C. (1996). **School Effectiveness and School base management: A mechanism foe development**. London: Flamer.
- Daft, R .L. (1994). **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. Fort Worth: The Dryden.
- Davies, B. & Ellison, L. (2003). **The new Strategic direction and development of the school**. London: Routledge.
- Davies, B. (2003). **Rethinking Strategy and Strategic Leadership in school**. *Educational Management and Administration*. 31(3), 295-312.
- Davies, B.J. (2004). **An Investigation into the Development of a Strategically Focused Primary School**. Ed.D thesis. University of Hull.
- Davies, P. & Coates, G. (2006). **Competing Conceptions and Values in School Strategy**. *Educational Management Administration & Leadership*. 33(1), 109-124.
- Dejnozka, E. L. (1983). **Educational Administration Glossary**. Westport, CT: Greenwood.
- Dess, G. G. & Miller, A. (1993). **Strategic Management**. (Int'l Ed.). Singapore: McGraw Hill.
- Dubin, J. A. (1998). **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. Houghton Mifflin Company.
- Elenkov, D. S. (2005). **Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative study**. *Strategic Management Journal*. 26(6), 665-682.

- Gibson, J. L., & Donnelly, J. H. (2000). **Organizations Behavior Structure Process**. 10<sup>th</sup> ed. Boston: Mc Graw-Hill.
- Goodstein, L. D., & Rfeiffer. J. W. (1993). **Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Works**. California: Rfeiffer Company.
- Greenberg, W. & Roberson. (2001). The evolution role of Executive Leadership. **Journal of Jewish Communal Service**. 82(3), 3.
- Hair, J. F., & Black, W. C. (2006). **Multivariate data analysis**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- Heremans, I. M. & Isaac, R. G. (2003). Leading the strategic development of intellectual capital. **The Leadership & Organization Development Journal**. 25(2), 142-160.
- Hersey, P. & Blanchard, H. B. (1993). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Boston: PWS-Kent.
- Hoy, W. K. & Cecil, G. M. (1991). **Educational administration: Theory research & practice**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw –Hill.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993). **Exploring Corporate Strategy**. 3<sup>rd</sup> ed. London: Prentice-hall.
- Jonson, G. & Scholes, K. (2003). **Explore Cooperate Strategy**. Prentics Hall.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). **The Balanced Scorecard**. Boston: Massachusetts Harvard Business.
- Kgaile, A. & Morrison, K. (2006). Measuring and Targeting Internal Conditions for School Effectiveness in the Free State of South Africa. **Educational Management Administration & Leadership**. 34(1), 47-68.
- Kotler, P. & Fox, K. (1995). **Strategic Marketing for Educational Institutions**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Prentice-Hall.
- Lam, Y. L. (2005). School Organizational Structures: Effects on Teacher and Student Learning. Hong Kong. **Journal of Educational Administration**. Emerald Group Publishing Limited. 43(4), 387-401.
- Lee, Y. D. & Chen, S. H. (2007). **A study of the Correlation Model between Strategic Leadership And Business Execution-An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan**. Proceeding of the 13<sup>th</sup> Asia Pacific Management Conference. Australia. 1027-1032.
- Lumby, J. & Foskett, N. (1999). **Managing External Relations in Schools and Colleges**. London: Paul Chapman.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2000). **Educational Administration: Concepts and Practice**. 3<sup>rd</sup> ed. Belmont: Wadsworth.

- Mahmood, S. (1995). **A study of Leadership Behavior and Effectiveness of Secondary School Heads in Pakistan**. Retrived from: <http://www.ilm.edu/php/shahid/abstract.htm>.
- Marsh, D. D. & Le Fever, K. (2004). School Principals as Standards-Based Educational Leaders. **Educational Management Administration & Leadership**. 32(4), 387-404.
- Mintzberg, H. (1979). **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Nahavandi, A. (2000). **The Art and Science of Leadership**. 2<sup>nd</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Preedy, M. G. & Wise, C. (2003). **Strategic Leadership Challenges Strategic Leadership and Educational Improvement**. London: Cromwell.
- Razik, T. A. & Swanson, A. D. (2001). **Fundamental Concepts of Educational Leadership**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). **Management**. New York: Delmar Learning
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). **Management**. London: Prentice-Hal.
- Roncelli, V. S. (2003). **Leading for Quality**. Retrived from: [www.okihu/articla.php?kod=Quality\\_09-silva.html](http://www.okihu/articla.php?kod=Quality_09-silva.html).
- Rowley, J. (2003). The power-added manager: strategic leaders for the new millennium. **Journal of Industrial and Commercial Training**. 35(3), 109-111.
- Scholtes, P. R. (2003). **Total Quality or Performance Appraisal: Choose One**. Retrived from: <http://www.Course.bus.ualberta.ca/orga432-reshef/tqmorpa.htm>.
- Sergiovanni, T. J. & Moore, J.H. (1989). **Schooling for Tomorrow**. Boston: Allyn & Bacon.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership: A survey of theory and research**. New York: Free Press.
- Trewatha, R. L. & Newport, G. M. (1982). **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. Plano. Texas: Business Publication.
- Ubben, G. C. & Norris, C. J. (2001). **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools**. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Yukl, G. A. (1989). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.





ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

GRAD VRU

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเป็นปรนัยของแบบสอบถามที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลของวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นพื้นฐานประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ส่วน คือ แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของข้อคำถาม วันที่ 12 กันยายน 2557 เวลา 13.00-14.30 น. สถานที่ ห้องประชุมสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ส.ช.) อาคารโชนออฟอาร์ค เขตสามเสน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

1. ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร	เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. ดร.ศรีพงษ์ บุตรงามดี	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
3. ดร.ปัญญา แก้วกীরบูร	อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
4. อาจารย์ ดร.สุวรรณา จุ้ยทอง	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
5. รศ. ดร.ประชุม รอดประเสริฐ	ผู้ทรงคุณวุฒิตีตาอาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

GRAD VRU

## บัญชีลงนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

บัญชีลงนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ  
เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่	ผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	ลงนาม
1	รศ. ดร. ประชุม รอดประเสริฐ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
2	ดร. บัณฑิตย ศรีพุทธางกูร	เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน	
3	ดร. บัญญา แก้วเหล็ก	ผอ. สทป. สระบุรี เขต 2	
4	ดร. บัญญา แก้วเกียรติ	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ	
5	ดร. สุเมธี จันทร์หอม	ผอ. สทป. สระบุรี เขต 1	
6	ดร. สรวิมล หุชรอมณี	ผอ. สำนักพัฒนาฯ บางเขน -> ทยอดลภกิจวัฒน์	

GRAD VRU



ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม (Fogus Group)

GRAD VRU

## รายนามผู้เชี่ยวชาญสนทนากลุ่ม (Fogus Group)

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ผู้วิจัยร่างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในวันที่ 16 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00-10.30 น. สถานที่ ห้องประชุมบัวเผื่อน ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 ท่าน มีรายนามดังต่อไปนี้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	คุณวุฒิ
<b>กลุ่มผู้บริหารจากส่วนกลาง</b>	
ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานกูร	เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ดร.ศรีพงษ์ บุตรงามดี	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
<b>กลุ่มผู้บริหารระดับเขต</b>	
ดร.สุเมธี จันทร์หอม	ผอ.สพป. สระบุรีเขต 1
ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก	ผอ.สพป. ลพบุรี เขต 1
นายภิรมย์ นันทวงศ์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม พระนครศรีอยุธยา เขต 1
ดร.มโน ชุนดี	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 ลพบุรี
<b>กลุ่มผู้อำนวยการ</b>	
ดร.นิติรัฐ โสตานิล	ผู้อำนวยการโรงเรียน
<b>กลุ่มนักวิชาการ</b>	
อาจารย์ ดร.สุพจน์ เกตสุวรรณ	อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ร.ศ. ดร.ประชุม รอดประเสริฐ	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
อาจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์	อาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
อาจารย์ ดร.สุวรรณ จัยทอง	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
<b>Moderator</b>	
ดร.ปัญญา แก้วกัญญา	อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

## บัญชีลงนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

### การสนทนากลุ่ม














เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

วันที่ 16 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00-10.30 น.


สถานที่ ห้องประชุมบัวเผื่อน ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปทุมธานี

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
ดร.บัณฑิต ศรีพุทธางกูร	เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	
ดร.ศรีพงษ์ บุตรงามดี	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น	
ดร.สุเมธี จันทร์หอม	ผอ.สพป.สระบุรีเขต 1	
ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก	ผอ.สพป.ลพบุรี เขต 1	
นายภิรมย์ นันทวงศ์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม พระนครศรีอยุธยา เขต 1	
ดร.มโน ชุนดี	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 ลพบุรี	
ดร.สุพจน์ เกตสุวรรณี	อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	
ดร.นิตริรัฐ โสदानิล	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนนิคมทับทิมทองสงเคราะห์ 1	
รองศาสตราจารย์.ดร. ประชุม รอดประเสริฐ	ผู้ทรงคุณวุฒิอดีตอาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา	
ดร.บุญจันทร์ สีสันต์	อาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี เจ้าคุณทหารลาดกระบัง	
ดร.สุวรรณ จัยทอง	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์	
ดร.สฤษดิ์ บุญเนียร	อดีตสมาชิกวุฒิสภา ผู้อำนวยการโรงเรียนสายมิตร กรุป	
นายสมมาตร จัยทอง	ศึกษานิเทศสพป.เขต 1 อ่างทอง	

ดร. ยี่สิบสอง แก้วเหล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิ สว.สพป.สระบุรีเขต 1 และ ผอ.สพป.ลพบุรีเขต 1

## 1. หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



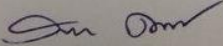
คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี  
ที่ ๖๓๖ / ๒๕๕๘  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์

เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๗ หมวด ๖ การสอบและประเมินผลการศึกษา ส่วนที่ ๕ หลักเกณฑ์การทำและการสอบวิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ ข้อ ๖๐ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์หรือการค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ดังนี้

วันอังคารที่ ๒๑ เมษายน ๒๕๕๘ เวลา ๑๕.๐๐-๑๖.๓๐ น. ห้อง ๑๕-๔๐๗  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง : รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
Causal Model of Factors Effecting to Administrator's Strategic Leadership  
Trait of Primary Educational Service Area Office

ผู้นำเสนอ	นายจิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์	รหัสนักศึกษา	๕๔B๗๔๖๕๐๑๐๒
กรรมการ	๑. รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	คชสิทธิ์	ประธาน
	๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร	เบาเงิน	กรรมการ
	๓. อาจารย์ ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	กรรมการ
	๔. ดร.วิวัฒน์ธรรม	ระยัปศรี	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
	๕. อาจารย์ ดร.จันทนา	เริ่มสินธุ์	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
	๖. อาจารย์ ดร.ชาญชัย	วงศ์สิริสวัสดิ์	กรรมการและเลขานุการ

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๕๘



(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)  
อธิการบดี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี



## 2. หนังสือแต่งตั้งกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



คำสั่งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี  
ที่ ๑๐๔ / ๒๕๕๗  
เรื่อง แต่งตั้งกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ว่าด้วย การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๔ หมวด ๖ การดำเนินการเกี่ยวกับการสอนการสอบ พิเศษ และวิทยานิพนธ์ ข้อ ๓๗ การทำวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยจึงแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน ๑ เรื่อง ดังนี้

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยานิพนธ์ เรื่อง : รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นพื้นฐาน  
Causal Model of Factors Effect to Strategic Leadership Trait of Basic Educational Service Area Office Director

ชื่อนักศึกษา นายจิรัฐ ฉัตรเบญจนันท์ รหัสนักศึกษา ๕๔B๗๔๖๕๐๑๐๒  
คณะกรรมการที่ปรึกษา

๑. อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์
๒. อาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สั่ง ณ วันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๕๗

GRAD VPU

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรอนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

## 3. หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑๕๗๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
 ในพระบรมราชูปถัมภ์  
 ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์  
 จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๗๗ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

ด้วยนายจิรรัฐ ฉัตรเบญจนันท์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕B๗๔๖๕๐๑๐๒ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
 หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
 ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ  
 ของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา”  
 โดยมี อาจารย์ ดร.ชาอุชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล  
 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์  
 ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันศุกร์ที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ เวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๓๐ น. ณ ห้องประชุม  
 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) อาคารโชนออฟอาร์ค สามเสน กรุงเทพมหานคร  
 ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายจิรรัฐ ฉัตรเบญจนันท์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๘๒๕๐๓๒๙ เป็นผู้ติดต่อ  
 ประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและ  
 ใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิช ศิริวิหาร)  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย  
 โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓  
 โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

## 4. หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑ ๕๕๗



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตูนํ้าพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๕ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

ด้วยนายจิรรัฐ ฉัตรเบญจนันท์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๖๗๔๖๕๐๑๐๒ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” โดยมีอาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้แก่ นายจิรรัฐ ฉัตรเบญจนันท์ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย


มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

## 5. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๕๙๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๖๕ กันยายน ๒๕๕๗

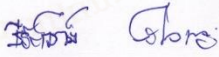
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ด้วยนายจิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔B๗๔๖๕๐๑๐๒ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ  
ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” โดยมี  
อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล  
เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถ  
เปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายจิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์  
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๘๒๗๐๓๒๙ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิภะ ศิริโวหาร)  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย  
โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓  
โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

## 6. หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

๘๐๒

ที่ ศธ ๐๔๐๐๑/๑ ๑๑๖๘



สำนักงานเขตพื้นที่ ขอนแก่น ๒  
เลขที่รับ 14041  
วันที่ 23 ธ.ค. 2557

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ ถนนราชดำเนินนอก  
เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

๒๓๗ ตุลาคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเขต

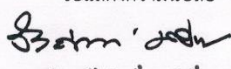
สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบสอบถามสำหรับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 ฉบับ

ด้วยนายจิรวิทย์ ฉัตรเบญจนันท์ รหัสประจำตัวนักศึกษา 54874650102 นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” โดยมีอาจารย์ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ เป็นประธานวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งเชิงนโยบายและเชิงวิชาการ จึงขอความร่วมมือขอให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 1 ท่าน และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 ท่าน กรอกข้อมูลแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้ หากมีข้อสงสัยประการใดสามารถติดต่อโดยตรงที่ นายจิรวิทย์ ฉัตรเบญจนันท์ หมายเลขโทรศัพท์ 081-8270329

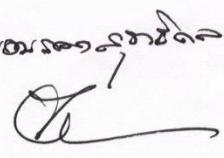
จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
 (นายรังสรรค์ มณีเล็ก)  
 ที่ปรึกษาคณะนโยบายและแผน ภาควิชาการแทน  
 รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติราชการแทน  
 เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักอำนวยการ  
กลุ่มบริหารสำนักงาน  
โทร ๐ ๒๒๘๘ ๕๕๗๖  
โทรสาร ๐ ๒๒๘๘ ๕๙๓๔

- ๘๐๒๐๑๖๑๖



**แบบสอบถาม**  
**เรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามงานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
3. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา แบบสอบถามประกอบด้วย แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา 5 องค์ประกอบ จำนวน 62 ข้อ

กรุณาเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบที่ได้รับทุกคำตอบมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปใช้สำหรับการวิเคราะห์ วิจัย ผลการวิจัยที่ได้นำไปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในโอกาสต่อไป ข้อมูลจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ที่ทุกท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

GRAD VRU

จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์  
ผู้วิจัย

**แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นแบบประเมิน 5 ระดับ ให้ผู้ตอบขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงที่ปฏิบัติมากที่สุดเพียงข้อเดียวโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด  
4 หมายถึง เป็นจริงมาก  
3 หมายถึง ปานกลาง  
2 หมายถึง เป็นจริงน้อย  
1 หมายถึง เป็นจริงน้อยมาก

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Giving Directing)</b>						
1.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของหน่วยงานที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน					
2.	ผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
3.	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ					
4.	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ในทุกระดับการบริหารจัดการ					
5.	วิสัยทัศน์มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน					
6.	มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์					
7.	กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล					
8.	เน้นการปฏิบัติตามเป้าหมายด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของบุคลากร					
9.	มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย					
10.	มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน					
11.	สื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับรู้และเข้าใจในภาพรวมของวิสัยทัศน์องค์การอย่างต่อเนื่อง					
12.	สร้างค่านิยมให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในการทำงานให้กับองค์การ					

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>						
1.	การมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ					
2.	มีการกำหนดสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน					
3.	มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากชุมชนเป็นฐานในการกำหนดแผนงาน					
4.	มีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรทุกระดับและหน่วยงาน					
5.	มีการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน					
6.	มีการบริหารงานที่เน้นปัจจัยป้อน กระบวนการทำงานและผลผลิต					
7.	มีการทบทวนและปรับกระบวนการบริหารขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
8.	มีการให้คำแนะนำและคำปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
9.	มีการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
10.	แก้ไข ปรับปรุง และทบทวน การปฏิบัติงานด้วยเทคนิค วิธีการที่หลากหลายเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้					
11.	กำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การ					
12.	กำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดและมาตรฐานความสำเร็จที่สามารถวัดความสำเร็จได้ในแผนงานและโครงการ					
13.	มีการใช้กระบวนการบริหาร การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) และการนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) ในการดำเนินงานทุกระดับ					
<b>การสร้างและธำรงรักษาทีม</b>						
1.	เชื่อการคิดอย่างมีเหตุผลและร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ					
2.	กระตุ้นให้แต่ละคนในทีมมีอุดมการณ์เดียวกันและมีจิตสาธารณะ					
3.	ให้เกียรติยกย่องบทบาททีมงานในความสำเร็จที่ได้รับ					



ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับที่เป็นจริง				
		5			5	
4.	จัดโครงสร้างองค์การและสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน					
5.	สร้างทีมงาน ให้กำลังใจ ตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของทีม					
6.	สร้างระบบและวิธีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรอย่างเปิดเผยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
7.	มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด					
8.	มีการจัดการระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ					
9.	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เป็นผู้นำ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน					
10.	มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ					
11.	สร้างความคุ้นเคยและเยียมเยียนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางตรงและไม่เป็นทางตรง					
12.	เป็นตัวอย่างที่ดีของการเป็นผู้นำ เมื่อเกิดความผิดพลาดสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง					
<b>การจูงใจและพัฒนาบุคลากร</b>						
1.	พัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
2.	มอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม					
3.	มีการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน					
4.	สร้างการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน					
5.	ให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอนหรือจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติม					
6.	กระตุ้น และการจูงใจการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้วยวิธีการหลายรูปแบบ					
7.	มีการวางแผนอนาคตสำหรับบุคลากรทุกระดับ					
8.	ยกย่องสรรเสริญและการประเมินผลอย่างยุติธรรม ถูกต้องเหมาะสม					
9.	ถ่ายทอดเป้าหมายและกลยุทธ์หลักทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนา					

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
10.	มุ่งพัฒนาบุคลากรทุกคนในด้านความรู้ทางวิชาการและความรู้ทางวิชาชีพอย่างทั่วถึง					
11.	ชี้แนะและให้อิสระในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม					
12.	บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพ					
<b>การประเมินผลการปฏิบัติ</b>						
1.	การจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและคล่องตัวซึ่งเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ					
2.	แผนงาน/โครงการต่างๆ มีการดำเนินงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าและประหยัด					
3.	การจัดสรรงบประมาณในแต่ละโครงการมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และเพียงพอ					
4.	การบริหารและการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณมีความสะดวกรวดเร็ว และเป็นไปตามกำหนดเวลา					
5.	สร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสอน					
6.	มีผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาการจัดการในเขตพื้นที่การศึกษา					
7.	มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด					
8.	มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ได้แก่ ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง, มีการรายงานผลในรูปสถิติ, มีการรายงานผลในรูปวาจา หรือ มีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
9.	มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง					
10.	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
11.	สร้างจิตสำนึกของวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
12.	ส่งเสริมการดำเนินงานโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน					
13.	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากระบบการบริหารจัดการสารสนเทศในการติดตาม ควบคุม กลยุทธ์และแผนงาน					



## แบบสอบถาม

### เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามงานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
- 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
- 3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ
  - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
  - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 88 ข้อ
  - ส่วนที่ 3 แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 5 องค์ประกอบ จำนวน 62 ข้อ

กรุณาเลือกคำตอบที่ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด คำตอบที่ได้รับทุกคำตอบมี วัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้สำหรับการวิเคราะห์ วิจัย ผลการวิจัยที่ได้นำไปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในโอกาสต่อไป ข้อมูลจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ ที่ทุกท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

(จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์)

ผู้วิจัย

## แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลลักษณะทั่วไป

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยด้านลักษณะทั่วไปของผู้ตอบให้เลือกข้อ  
และเติมคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ  
 ชาย  หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....บาท
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร.....ปี
6. ประสบการณ์การอบรมทางการบริหาร  
 มี ระบุ..... ครั้ง  ไม่มี

GRAD VRU

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นแบบเลือกตอบ 5 ระดับให้ผู้ตอบ  
เลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียวโดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- |   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เป็นจริงมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | เป็นจริงมาก        |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง            |
| 2 | หมายถึง | เป็นจริงน้อย       |
| 1 | หมายถึง | เป็นจริงน้อยที่สุด |

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>ปัจจัยลักษณะบุคคล</b>						
<b>คุณลักษณะทางกาย</b>						
1	มีรูปร่างสมส่วน					
2	มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง					
3	มีความภูมิฐาน					
4	การแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ					
<b>ภูมิหลังทางสังคม</b>						
1	มีความรู้ ความสามารถด้านการบริหาร					
2	มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม					
3	มีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในงาน					
4	มีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำองค์กร					
<b>สติปัญญา</b>						
1	สามารถตีความได้อย่างมีเหตุผล					
2	สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้อย่างรวดเร็ว					
3	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเหมาะสม					
4	ฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญาและไหวพริบดี					
<b>บุคลิกภาพ</b>						
1	ยอมรับฟังเหตุผลของบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
2	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง					
3	มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน					
4	มีความหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>คุณลักษณะทางสังคม</b>						
1	มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ					
2	เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอ					
3	มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของชุมชน					
4	มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี					
<b>ทักษะของผู้บริหาร</b>						
1	สามารถวางแผน จัดทำแผน และดำเนินการตามที่กำหนดไว้ได้					
2	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในองค์กร					
3	มองภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี					
4	มีมุมมองกว้างไกลในการพัฒนาองค์กร					
<b>การวางแผน กำหนดนโยบายเป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน</b>						
1	ใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลางมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร					
2	กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรไว้ชัดเจน					
3	มีการวิเคราะห์งาน วางแผน ดำเนินการและส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน					
4	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน					
<b>การอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ</b>						
1	วางระบบในการจัดหา การอำนวยความสะดวกในการใช้และการเก็บรักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
2	อำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรได้จัดทำแผนงาน/โครงการให้ครอบคลุมภาระงานของตนเอง และมีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ					
3	มอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรในองค์กรตามความเหมาะสม					
4	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง					
<b>การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์</b>						
1	มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
2	จัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรให้มีความคล่องตัว ทัวถึง ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว					
3	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
4	ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะ และ ประสานสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
<b>การพัฒนาทีมงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</b>						
1	ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้ร่วมงาน					
2	ส่งเสริมความสามัคคีของบุคลากรของบุคลากรภายในองค์กร					
3	สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคี ภายในองค์กร					
4	สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นในทีมงานและตระหนักใน ผลงานที่เกิดขึ้น					
<b>การคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>						
1	นำองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลาง					
2	มอบหมายภาระหน้าที่ และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความเป็นผู้นำ					
3	ศึกษาวิธีการปฏิบัติขององค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้ เหมาะสม					
4	แสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารองค์กร ไม่ปิดความ รับผิดชอบ					
<b>การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว</b>						
1	มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้					
2	พยายามทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจในขณะสนทนาด้วย					
3	แสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ ประสบปัญหาหรือความเดือดร้อนตามโอกาสและความเหมาะสม					
4	ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวแก่บุคลากรตาม โอกาสอันสมควร					



ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>ปัจจัยการจัดสภาพแวดล้อม</b>						
<b>โครงสร้างองค์กร</b>						
1	โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับขนาดและบริบทขององค์กร					
2	โครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
3	สายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน					
4	มีลักษณะงานที่ชัดเจน					
<b>วัฒนธรรมองค์การ</b>						
1	มีบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม					
2	บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร					
3	การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ					
4	มีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร					
<b>ความรู้ ความสามารถของบุคลากร</b>						
1	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
2	มีระบบการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ					
3	มีระบบการประเมินผลบุคลากรที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร					
4	สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
<b>กระบวนการทำงาน</b>						
1	มีระเบียบ วิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
2	ระบบการทำงานง่ายต่อการปฏิบัติ ไม่ซับซ้อน					
3	กระบวนการทำงานที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร					
4	มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน					
<b>งบประมาณ</b>						
1	การวางแผนงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ					
2	การวางแผนโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร					
3	ระบบการบริหารจัดการงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้					
4	ระบบการตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระและเป็นที่ยอมรับ ทั้งหน่วยงานภายในและการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>การสื่อสารและเทคโนโลยี</b>						
1	มีอุปกรณ์เทคโนโลยีมีความทันสมัยเพื่อการสื่อสารภายในเขตพื้นที่การศึกษา					
2	มีอุปกรณ์เทคโนโลยีความเพียงพอและพร้อมใช้งาน					
3	ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน					
4	ระบบการรายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างถูกต้องและครอบคลุม					
<b>ระบบเครือข่าย</b>						
1	มีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน					
2	มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง					
3	เขตพื้นที่การศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับส่วนราชการอื่นๆ					
4	เขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นและชุมชน					
<b>สภาพทางเศรษฐกิจ</b>						
1	อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศทำให้เขตพื้นที่การศึกษา ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามโครงการ					
2	การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางมีความเพียงพอ					
3	ระบบเศรษฐกิจของประเทศดีเอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
4	เขตพื้นที่การศึกษา ได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
<b>สภาพทางสังคม</b>						
1	ชุมชนมีส่วนร่วม มีการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อ เกื้อกูลต่อกัน					
2	สังคม ชุมชนมีสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการขับเคลื่อนนโยบาย					
3	บุคคลในชุมชนมีความรัก ความสามัคคี ช่วยกันพัฒนา					
4	ชุมชนไม่มีปัญหาทางสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบาย					
<b>สภาพทางการเมือง</b>						
1	ผู้นำท้องถิ่นมีบทบาทในการร่วมแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่การศึกษา					
2	การเมืองในชุมชนมีความมั่นคง ความเป็นประชาธิปไตย					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
3	นักการเมืองในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกภาคส่วน					
4	การออกกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับมีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี					



### ส่วนที่ 3 แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นแบบประเมิน 5 ระดับ ให้ผู้ตอบขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงที่ปฏิบัติมากที่สุดเพียงข้อเดียวโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด  
 4 หมายถึง เป็นจริงมาก  
 3 หมายถึง ปานกลาง  
 2 หมายถึง เป็นจริงน้อย  
 1 หมายถึง เป็นจริงน้อยมาก

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Giving Directing)</b>						
1	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของหน่วยงานที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน					
2	ผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
3	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ					
4	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ในทุกระดับการบริหารจัดการ					
5	วิสัยทัศน์มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน					
6	มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์					
7	กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิदनอกรอบและกว้างไกล					
8	เน้นการปฏิบัติตามเป้าหมายด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของบุคลากร					
9	มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย					
10	มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน					
11	สื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับรู้และเข้าใจในภาพรวมของวิสัยทัศน์องค์การอย่างต่อเนื่อง					
12	สร้างค่านิยมให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในการทำงานให้กับองค์การ					
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>						
1	การมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ					

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
2	มีการกำหนดสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน					
3	มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากชุมชนเป็นฐานในการกำหนดแผนงาน					
4	มีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรทุกระดับและหน่วยงาน					
5	มีการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน					
6	มีการบริหารงานที่เน้นปัจจัยป้อน กระบวนการทำงานและผลผลิต					
7	มีการทบทวนและปรับกระบวนการบริหารขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
8	มีการให้คำแนะนำและคำปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับใน การทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
9	มีการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
10	แก้ไข ปรับปรุง และทบทวน การปฏิบัติงานด้วยเทคนิค วิธีการที่หลากหลายเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ กำหนดไว้					
11	กำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ ยุทธศาสตร์ขององค์การ					
12	กำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดและมาตรฐานความสำเร็จที่สามารถ วัดความสำเร็จได้ในแผนงานและโครงการ					
13	มีการใช้กระบวนการบริหาร การวางแผน (Planning) การจัด องค์การ (Organizing) และการนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) ในการดำเนินงานทุกระดับ					
<b>การสร้างและธำรงรักษาทีม</b>						
1	เชื่อการคิดอย่างมีเหตุผลและร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ					
2	กระตุ้นให้แต่ละคนในทีมมีอุดมการณ์เดียวกันและมีจิตสาธารณะ					
3	ให้เกียรติยกย่องบทบาททีมงานในความสำเร็จที่ได้รับ					
4	จัดโครงสร้างองค์การและสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับได้ ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน					
5	สร้างทีมงาน ให้กำลังใจ ตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของทีม					

6	สร้างระบบและวิธีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรอย่างเปิดเผยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
ชื่อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
7	มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด					
8	มีการจัดการระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ					
9	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เป็นผู้นำ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน					
10	มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกัน ในองค์กร					
11	สร้างความคุ้นเคยและเยี่ยมเยียนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางตรงและไม่เป็นทางตรง					
12	เป็นตัวอย่งที่ดีของการเป็นผู้นำ เมื่อเกิดความผิดพลาดสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง					
<b>การจูงใจและพัฒนาบุคลากร</b>						
1	พัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
2	มอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม					
3	มีการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน					
4	สร้างการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน					
5	ให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอนหรือจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติม					
6	กระตุ้น และการจูงใจการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้วยวิธีการหลายรูปแบบ					
7	มีการวางแผนอนาคตสำหรับบุคลากรทุกระดับ					
8	ยกย่องสรรเสริญและการประเมินผลอย่างยุติธรรม ถูกต้องเหมาะสม					
9	ถ่ายทอดเป้าหมายและกลยุทธ์หลักทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนา					
10	มุ่งพัฒนาบุคลากรทุกคนในด้านความรู้ทางวิชาการและความรู้ทางวิชาชีพอย่างทั่วถึง					
11	ชี้แนะและให้อิสระในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม					

12	บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพ					
ชื่อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>การประเมินผลการปฏิบัติ</b>						
1	การจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและคล่องตัวซึ่งเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ					
2	แผนงาน/โครงการต่างๆมีการดำเนินงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าและประหยัด					
3	การจัดสรรงบประมาณในแต่ละโครงการมีความโปร่งใสดูตรวจสอบได้ และเพียงพอ					
4	การบริหารและการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณมีความสะดวกรวดเร็ว และเป็นไปตามกำหนดเวลา					
5	สร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสอน					
6	มีผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาการจัดการในเขตพื้นที่การศึกษา					
7	มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด					
8	มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ได้แก่ ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงานผลในรูปสถิติ มีการรายงานผลในรูปวาจา หรือมีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
9	มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง					
10	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
11	สร้างจิตสำนึกของวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
12	ส่งเสริมการดำเนินงานโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน					
13	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากระบบการบริหารจัดการสารสนเทศในการติดตาม ควบคุม กลยุทธ์และแผนงาน					



**ภาคผนวก ค**

รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

**GRAD VRU**



รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
ตารางแสดงรายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
และจำนวนกลุ่มตัวอย่างชั้นตอนที่ 1

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนผู้บริหาร
<b>ภาคกลาง</b>		
1	กำแพงเพชร 2	8
2	นครสวรรค์ 3	8
3	ปทุมธานี 2	9
4	พิจิตร 1	10
5	เพชรบูรณ์ 2	10
<b>รวม</b>		<b>45</b>
<b>ภาคเหนือ</b>		
1	เชียงใหม่ 5	4
2	พะเยา 1	7
3	แพร่ 2	5
4	ลำปาง 3	7
5	อุตรดิตถ์ 2	4
<b>รวม</b>		<b>27</b>
<b>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>		
1	นครราชสีมา 6	7
2	ร้อยเอ็ด 1	12
3	ศรีสะเกษ 1	10
4	ศรีสะเกษ 2	5
5	ศรีสะเกษ 4	5
6	สกลนคร 3	12
7	อุบลราชธานี 2	10
8	อุบลราชธานี 4	11
<b>รวม</b>		<b>72</b>
<b>ภาคตะวันตก</b>		
1	กาญจนบุรี 3	3
2	เพชรบุรี 1	8
<b>รวม</b>		<b>11</b>

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนผู้บริหาร
<b>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>		
1	ชลบุรี 2	4
2	ปราจีนบุรี 2	4
3	ระยอง 2	5
<b>รวม</b>		<b>13</b>
<b>ภาคใต้</b>		
1	กระบี่	8
2	ระนอง	6
3	ยะลา 1	6
4	สงขลา 3	6
5	พังงา	6
<b>รวม</b>		<b>32</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>200</b>



GRAD VRU

ตารางแสดงรายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
และจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นตอนที่ 3

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนผู้บริหาร
<b>ภาคกลาง</b>		
1	กรุงเทพมหานคร	6
2	กำแพงเพชร เขต 1	7
3	ชัยนาท	11
4	นครปฐม เขต 1	7
5	นครสวรรค์ เขต 1	12
6	นนทบุรี เขต 2	3
7	ปทุมธานี เขต 1	6
8	พระนครศรีอยุธยา เขต 1	7
9	พิษณุโลก เขต 1	8
10	พิษณุโลก เขต 2	7
11	พิษณุโลก เขต 3	5
12	เพชรบูรณ์ เขต 1	6
13	สมุทรปราการ เขต 2	5
14	สมุทรสงคราม	7
15	สระบุรี เขต 1	9
16	สุโขทัย เขต 1	5
17	สุพรรณบุรี เขต 1	10
18	สุพรรณบุรี เขต 2	6
19	อ่างทอง	9
<b>รวม</b>		<b>136</b>
<b>ภาคเหนือ</b>		
1	เชียงราย เขต 1	11
2	เชียงราย เขต 3	7
3	เชียงใหม่ เขต 1	10
4	เชียงใหม่ เขต 3	3
5	เชียงใหม่ เขต 4	10
6	แม่ฮ่องสอน เขต 1	3
7	น่าน เขต 1	9
8	ลำปาง เขต 2	5

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนผู้บริหาร
9	ลำพูน เขต 1	10
10	อุตรดิตถ์ เขต 1	12
<b>รวม</b>		<b>80</b>
<b>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>		
1	กาฬสินธุ์ เขต 2	5
2	กาฬสินธุ์ เขต 3	6
3	ขอนแก่น เขต 3	8
4	ขอนแก่น เขต 5	8
5	นครพนม เขต 1	11
6	นครราชสีมา เขต 2	8
7	นครราชสีมา เขต 5	9
8	บุรีรัมย์ เขต 1	8
9	บุรีรัมย์ เขต 2	8
10	ชัยภูมิ เขต 1	11
11	ชัยภูมิ เขต 2	7
12	ชัยภูมิ เขต 3	9
13	มหาสารคาม เขต 1	11
14	มหาสารคาม เขต 2	7
15	มุกดาหาร	9
16	ยโสธร เขต 2	8
17	ร้อยเอ็ด เขต 2	9

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนผู้บริหาร
47	สกลนคร เขต 1	12
48	สุรินทร์ เขต 1	9
49	สุรินทร์ เขต 3	6
50	หนองคาย 2	7
51	หนองบัวลำภู เขต 1	7
52	อำนาจเจริญ	11
53	อุดรธานี เขต 1	11
54	อุบลราชธานี เขต 3	10
<b>รวม</b>		<b>215</b>
<b>ภาคตะวันตก</b>		
55	กาญจนบุรี เขต 1	9
56	ตาก เขต 2	9
57	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	7
58	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2	9
<b>รวม</b>		<b>34</b>
<b>ภาคตะวันออก</b>		
59	จันทบุรี เขต 1	7
60	ฉะเชิงเทรา เขต 1	10
61	ฉะเชิงเทรา เขต 2	7
62	ชลบุรี เขต 1	8
63	ปราจีนบุรี เขต 1	5
<b>รวม</b>		<b>37</b>

ลำดับ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนผู้บริหาร
ภาคใต้		
64	ชุมพร เขต 1	10
65	ตรัง เขต 2	7
66	นครศรีธรรมราช เขต 1	9
67	นครศรีธรรมราช เขต 3	11
68	นครศรีธรรมราช เขต 4	9
69	ปัตตานี เขต 1	10
70	ปัตตานี เขต 2	5
71	พัทลุง เขต 1	8
72	ภูเก็ต	3
73	สตูล	7
74	สงขลา	9
75	สุราษฎร์ธานี เขต 1	10
รวม		98
รวมทั้งหมด		600



ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

GRAD VRU



ภาคผนวก ง  
ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

GRAD VRU

### ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ความคิดเห็น โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับคำถาม ผู้วิจัยจะนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ปรากฏผลดังตาราง

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC
		1	2	3	4	5	
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Giving Directing)		1	2	3	4	5	IOC
1.	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการของหน่วยงานที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
2.	ผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	1
3.	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ	1	1	1	1	1	1
4.	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในทุก ระดับการบริหารจัดการ	1	1	1	1	1	1
5.	วิสัยทัศน์มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน	0	1	1	1	1	0.8
6.	มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	1
7.	กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล	1	1	1	1	1	1
8.	เน้นการปฏิบัติตามเป้าหมายด้วยการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของบุคลากร	1	1	1	1	1	1
9.	มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	1	1	1	0	0	0.6
10.	มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน	1	1	1	1	1	1
11.	สื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับรู้และเข้าใจในภาพรวมของวิสัยทัศน์องค์การอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	0	0	0.6
12.	สร้างค่านิยมให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของใน การทำงานให้กับองค์กร	1	1	1	1	1	1



ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		1	2	3	4	5	IOC
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>							
1.	การมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	1	1	1	0	1	0.8
2.	มีการกำหนดสร้างความเข้าใจบทบาทหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน	1	1	1	0	1	0.8
3.	มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากชุมชนเป็นฐานในการกำหนดแผนงาน	1	1	1	0	1	0.8
4.	มีการสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรทุกระดับและหน่วยงาน	1	1	1	0	1	0.8
5.	มีการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน	1	1	1	0	1	0.8
6.	มีการบริหารงานที่เน้นปัจจัยป้อน กระบวนการทำงานและผลผลิต	1	1	1	1	1	0.8
7.	มีการทบทวนและปรับกระบวนการบริหารขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	0.8
8.	มีการให้คำแนะนำและคำปรึกษา แก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
9.	มีการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
10.	แก้ไข ปรับปรุง และทบทวน การปฏิบัติงานด้วยเทคนิค วิธีการที่หลากหลายเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1
11.	กำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร	1	1	1	1	1	1
12.	กำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดและมาตรฐานความสำเร็จที่สามารถวัดความสำเร็จได้ในแผนงานและโครงการ	1	1	1	1	1	1
13.	มีการใช้กระบวนการบริหาร การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) และการนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) ในการดำเนินงานทุกระดับ	1	1	1	1	1	1
<b>การสร้างและธำรงรักษาทีม</b>							
1.	เชื่อการคิดอย่างมีเหตุผลและร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ	1	1	1	1	1	1

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
2.	กระตุ้นให้แต่ละคนในทีมมีอุดมการณ์เดียวกันและมีจิตสาธารณะ	0	1	1	1	1	0.8
3.	ให้เกียรติยกย่องบทบาททีมงานในความสำเร็จที่ได้รับ	1	1	1	1	1	1
4.	จัดโครงสร้างองค์การและสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน	1	1	1	1	1	1
5.	สร้างทีมงาน ให้กำลังใจ ตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของทีม	0	1	1	1	1	0.8
6.	สร้างระบบและวิธีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรอย่างเปิดเผยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	1	1	1	1	1	1
7.	มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด	1	1	1	1	1	1
8.	มีการจัดการระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ	1	1	1	1	1	1
9.	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เป็นผู้นำ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
10.	มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ	1	1	1	1	1	1
11.	สร้างความคุ้นเคยและเยี่ยมเยียนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางตรงและไม่เป็นทางตรง	1	1	1	1	1	1
12.	เป็นตัวอย่างที่ดีของการเป็นผู้นำ เมื่อเกิดความผิดพลาดสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง	1	1	1	1	1	1
<b>การจูงใจและพัฒนาบุคลากร</b>							
1.	พัฒนาความสามารถโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล	1	1	1	1	1	1
2.	มอบหมายงานที่สำคัญและให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	1
3.	มีการมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1
4.	สร้างการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
5.	ให้คำปรึกษา แนะนำ ฝึกสอนหรือจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติม	0	1	1	1	1	1

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
6.	กระตุ้น และการจูงใจการพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้วยวิธีการหลายรูปแบบ	0	1	1	1	1	1
7.	มีการวางแผนอนาคตสำหรับบุคลากรทุกระดับ	0	1	1	1	1	1
8.	ยกย่องสรรเสริญและการประเมินผลอย่างยุติธรรม ถูกต้องเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
9.	ถ่ายทอดเป้าหมายและกลยุทธ์หลักทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนา	1	1	1	1	1	1
10.	มุ่งพัฒนาบุคลากรทุกคนในด้านความรู้ทางวิชาการ และความรู้ทางวิชาชีพอย่างทั่วถึง	1	1	1	1	1	1
11.	ชี้แนะและให้อิสระในการพัฒนาตนเองของบุคลากร อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
12.	บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพ	0	1	1	1	1	1
<b>การประเมินผลการปฏิบัติ</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>IOC</b>
1.	การจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและคล่องตัว ซึ่งเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
2.	แผนงาน/โครงการต่างๆมีการดำเนินงานโดยยึด วัตถุประสงค์เป็นหลักและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุด คุ่มค่าและประหยัด	0	1	1	1	1	0.8
3.	การจัดสรรงบประมาณในแต่ละโครงการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเพียงพอ	1	1	1	1	1	1
4.	การบริหารและการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณมีความ สะดวก รวดเร็ว และเป็นไปตามกำหนดเวลา	1	1	1	1	1	1
5.	สร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่ สอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานใน องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสอน	0	1	1	1	1	0.8
6.	มีผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำ ข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาการจัดการในเขตพื้นที่ การศึกษา	1	1	1	1	1	1
7.	มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ กำหนด	0	1	1	1	1	1
8.	มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ได้แก่ ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงาน ผลในรูปสถิติ มีการรายงานผลในรูปวาจา หรือมีการ รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร	0	1	1	1	1	1

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
9.	มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง	1	1	1	1	1	1
10.	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
11.	สร้างจิตสำนึกของวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
12.	ส่งเสริมการดำเนินงานโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	1	1	1	1	1	1
13.	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากระบบการบริหารจัดการสารสนเทศในการติดตาม ควบคุม กลยุทธ์และแผนงาน	0	1	1	1	1	1
<b>การประเมินผลการปฏิบัติ</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>IOC</b>
1.	การจัดโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและคล่องตัว ซึ่งเอื้อต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
2.	แผนงาน/โครงการต่างๆ มีการดำเนินงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คัดค้านค่าและประหยัด	0	1	1	1	1	0.8
3.	การจัดสรรงบประมาณในแต่ละโครงการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเพียงพอ	1	1	1	1	1	1
4.	การบริหารและการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณมีความสะดวก รวดเร็ว และเป็นไปตามกำหนดเวลา	1	1	1	1	1	1
5.	สร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสอน	0	1	1	1	1	0.8
6.	มีผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาการจัดการในเขตพื้นที่การศึกษาฯ	1	1	1	1	1	1
7.	มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด	0	1	1	1	1	1
8.	มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ได้แก่ ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงานผลในรูปแบบสถิติ มีการรายงานผลในรูปแบบวาจา หรือมีการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร	0	1	1	1	1	1

ข้อ	คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
9.	มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง	1	1	1	1	1	1
10.	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
11.	สร้างจิตสำนึกของวัฒนธรรมคุณภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
12.	ส่งเสริมการดำเนินงานโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	1	1	1	1	1	1
13.	ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากระบบการบริหารจัดการสารสนเทศในการติดตาม ควบคุม กลยุทธ์และแผนงาน	0	1	1	1	1	1



## แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ความคิดเห็น โดยใส่เครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงในช่องที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับคำถาม ผู้วิจัยจะนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ปรากฏผลดังตาราง

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Consistency: IOC) ของแบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC
		1	2	3	4	5	
<b>ปัจจัยลักษณะบุคคล</b>							
<b>คุณลักษณะทางกาย</b>							
1.	มีรูปร่างสมส่วน	1	1	1	1	1	1
2.	มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง	1	1	1	1	1	1
3.	มีความภูมิฐาน	1	1	1	1	1	1
4.	การแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ	1	1	1	1	1	1
<b>ภูมิหลังทางสังคม</b>							
1.	มีความรู้ ความสามารถด้านการบริหาร	1	1	1	1	1	1
2.	มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม	1	1	1	1	1	1
3.	มีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในงาน	1	1	1	1	1	1
4.	มีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำองค์กร	1	1	1	1	1	1
<b>สติปัญญา</b>							
1.	สามารถตีความได้อย่างมีเหตุผล	1	1	1	1	1	1
2.	สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1
3.	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
4.	ฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญาและไหวพริบดี	1	1	1	1	1	1
<b>บุคลิกภาพ</b>							
1.	ยอมรับฟังเหตุผลของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
2.	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง	1	1	1	1	1	1
3.	มีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน	1	1	1	1	1	1
4.	มีความหนักแน่น มั่นคง ควบคุมอารมณ์ได้	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
<b>คุณลักษณะทางสังคม</b>							
1.	มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ	1	1	1	1	1	1
2.	เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1
3.	มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของชุมชน	1	1	1	1	1	1
4.	มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	1
<b>ทักษะของผู้บริหาร</b>							
1.	สามารถวางแผน จัดทำแผน และดำเนินการตามที่กำหนดไว้ได้	1	1	1	1	1	1
2.	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในองค์กร	1	1	1	1	1	1
3.	มองภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	1
4.	มีมุมมองกว้างไกลในการพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	1	1
<b>การวางแผน กำหนดนโยบายเป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน</b>							
1.	ใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลางมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	1	1
2.	กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรไว้ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
3.	มีการวิเคราะห์งาน วางแผน ดำเนินการและส่งเสริมการปฏิบัติตามแผน	1	1	1	1	1	1
4.	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
<b>การอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ</b>							
1.	วางระบบในการจัดหา การอำนวยความสะดวกในการใช้และการเก็บรักษาทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
2.	อำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรได้จัดทำแผนงาน/โครงการให้ครอบคลุมภาระงานของตนเอง และมีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1
3.	มอบหมายหน้าที่หรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรในองค์กรตามความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
4.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		1	2	3	4	5	IOC
<b>การเป็นตัวแทนสัญลักษณ์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์</b>							
1.	มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ	1	1	1	1	1	1
2.	จัดให้มีระบบการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์การให้มีความคล่องตัว ทัวถึง ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1
3.	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การ	1	1	1	1	1	1
4.	ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะ และ ประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ	1	1	1	1	1	1
<b>การพัฒนาทีมงานและการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</b>							
1.	ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1
2.	ส่งเสริมความสามัคคีของบุคลากรของบุคลากรภายในองค์การ	1	1	1	1	1	1
3.	สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์การ	1	1	1	1	1	1
4.	สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นในทีมงานและตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	1
<b>การคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่างๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>							
1.	นำองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย วัตถุประสงค์ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของส่วนกลาง	1	1	1	1	1	1
2.	มอบหมายภาระหน้าที่ และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเป็นผู้นำ	1	1	1	1	0	0.8
3.	ศึกษาวิธีการปฏิบัติขององค์การอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม	1	1	1	1	1	1
4.	แสดงความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารองค์การ ไม่ปิดความรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1
<b>การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว</b>							
1.	มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้	1	1	1	1	1	1



ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
2.	พยายามทำให้บุคลากรรู้สึกสบายใจในขณะสนทนาด้วย	1	1	1	1	1	1
3.	แสดงความเห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรที่ประสบปัญหาหรือความเดือดร้อนตามโอกาสและความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
4.	ให้คำแนะนำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัวแก่บุคลากรตามโอกาสอันสมควร	1	1	1	1	1	1
<b>ปัจจัยสภาพแวดล้อม</b>							
<b>โครงสร้างองค์กร</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>IOC</b>
1.	โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับขนาดและบริบทขององค์กร	1	1	1	1	1	1
2.	โครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	0.8
3.	สายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน	1	1	1	1	1	1
4.	มีลักษณะงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>							
1.	มีบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1
2.	บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร	1	1	1	1	1	1
3.	การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
4.	มีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	1	1	1	1	1	1
<b>ความรู้ ความสามารถของบุคลากร</b>							
1.	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	1	1	1	1	1	1
2.	มีระบบการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
3.	มีระบบการประเมินผลบุคลากรที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร	1	1	1	1	1	1
4.	สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
<b>กระบวนการทำงาน</b>							
1.	มีระเบียบ วิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
2.	ระบบการทำงานง่ายต่อการปฏิบัติ ไม่ซ้ำซ้อน	1	1	1	1	1	1
3.	กระบวนการทำงานที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	1	1
4.	มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		1	2	3	4	5	IOC
<b>งบประมาณ</b>							
1.	การวางแผนงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
2.	การวางแผนโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร	1	1	1	1	1	1
3.	ระบบการบริหารจัดการงบประมาณที่โปร่งใสตรวจสอบได้	1	1	1	1	1	1
4.	ระบบการตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระและเป็นที่ยอมรับทั้งหน่วยงานภายในและการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก	1	1	1	1	1	1
<b>การสื่อสารและเทคโนโลยี</b>							
1.	มีอุปกรณ์เทคโนโลยีมีความทันสมัยเพื่อการสื่อสารภายในเขตพื้นที่การศึกษาฯ	1	1	1	1	1	1
2.	มีอุปกรณ์เทคโนโลยีความเพียงพอและพร้อมใช้งาน	1	1	1	1	1	1
3.	ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1
4.	ระบบการรายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างถูกต้องและครอบคลุม	1	1	1	1	1	1
<b>ระบบเครือข่าย</b>							
1.	มีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน	1	1	1	1	1	1
2.	มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	1	1	1	1	1	1
3.	เขตพื้นที่ศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับส่วนราชการอื่นๆ	1	1	1	1	1	1
4.	เขตพื้นที่การศึกษาฯ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นและชุมชน	1	1	1	1	1	1
<b>สภาพทางเศรษฐกิจ</b>							
1.	อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศทำให้เขตพื้นที่การศึกษาฯ ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามโครงการ	1	1	1	1	1	1
2.	การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางมีความเพียงพอ	1	1	1	1	1	1
3.	ระบบเศรษฐกิจของประเทศดีเอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		1	2	3	4	5	IOC
4.	เขตพื้นที่การศึกษาฯ ได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
<b>สภาพทางสังคม</b>							
1.	ชุมชนมีส่วนร่วม มีการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อ เกื้อกูลต่อกัน	1	1	1	1	1	1
2.	สังคม ชุมชนมีสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการขับเคลื่อนนโยบาย	1	1	1	1	1	1
3.	บุคคลในชุมชนมีความรัก ความสามัคคี ช่วยกันพัฒนา	1	1	1	1	1	1
4.	ชุมชนไม่มีปัญหาทางสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบาย	1	1	1	1	1	1
<b>สภาพทางการเมือง</b>							
1.	ผู้นำท้องถิ่นมีบทบาทในการร่วมแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่การศึกษา	1	1	1	1	1	1
2.	การเมืองในชุมชนมีความมั่นคง มีความเป็นประชาธิปไตย	1	1	1	1	1	1
3.	นักการเมืองในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกภาคส่วน	1	1	1	1	1	1
4.	การออกกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับมีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	Cronbach's Alpha
<b>ปัจจัยลักษณะบุคคล</b>	<b>0.901</b>
คุณลักษณะทางกาย	0.685
ภูมิหลังทางสังคม	0.774
สติปัญญา	0.880
บุคลิกภาพ	0.868
คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม	0.646
ทักษะของผู้บริหาร	0.789
การวางแผนและการกำหนดนโยบาย	0.796
การส่งเสริมให้บุคคลทำงานเต็มศักยภาพ	0.780
การเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ	0.853
การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	0.847
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.850
การเป็นที่ปรึกษาของบุคคล	0.728
<b>ปัจจัยสภาพแวดล้อม</b>	<b>0.796</b>
โครงสร้างองค์การ	0.873
วัฒนธรรมองค์การ	0.855
กระบวนการบริหาร	0.887
ความรู้ ความสามารถของบุคลากร	0.882
งบประมาณ	0.840
การสื่อสาร เทคโนโลยี	0.887
ระบบเครือข่าย	0.865
สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ	0.909
สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม	0.909
สภาพแวดล้อมทางการเมือง	0.940
<b>คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>	<b>0.931</b>
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	0.930
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.946
การสร้างและธำรงรักษาทีม	0.935
การจูงใจและพัฒนาบุคลากร	0.921
การประเมินผลการปฏิบัติ	0.945
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด	0.970



**ภาคผนวก จ**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**GRAD VRU**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของปัจจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
จำนวน 5 ตัวแปร 10 คู่ ปรากฏผลดังนี้

**Correlations**

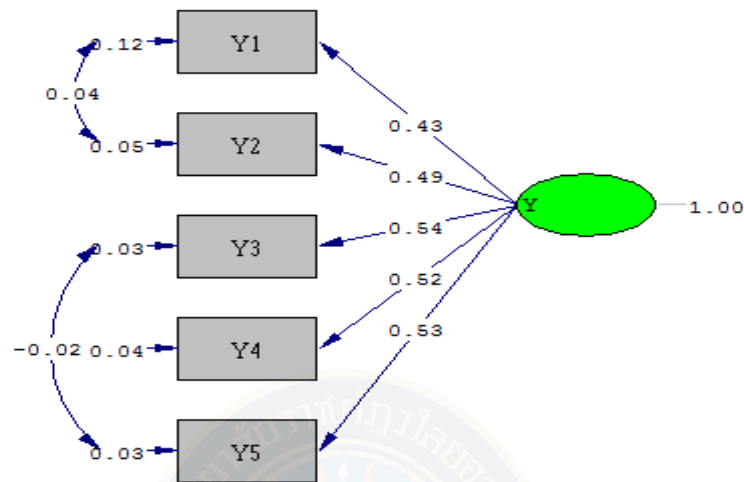
		X13	X14	X15	X16	X17
X13	Pearson Correlation	1	.778**	.746**	.709**	.636**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	600	600	600	600	600
X14	Pearson Correlation	.778**	1	.796**	.816**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	600	600	600	600	600
X15	Pearson Correlation	.746**	.796**	1	.772**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	600	600	600	600	600
X16	Pearson Correlation	.709**	.816**	.772**	1	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	600	600	600	600	600
X17	Pearson Correlation	.636**	.706**	.730**	.712**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	600	600	600	600	600

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2.507E3
	df	10
	Sig.	.000

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน



Chi-Square=3.87, df=3, P-value=0.27623, RMSEA=0.023

DATE: 2/26/2015  
TIME: 23:34

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

#### Covariance Matrix

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Y1	0.30				
Y2	0.25	0.28			
Y3	0.24	0.26	0.33		
Y4	0.22	0.25	0.28	0.31	
Y5	0.23	0.26	0.27	0.28	0.32

Number of Iterations = 7

## LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

## Measurement Equations

$$Y1 = 0.43*Y, \text{ Errorvar.} = 0.12, R^2 = 0.61$$

(0.020)	(0.0075)
21.64	15.76

$$Y2 = 0.49*Y, \text{ Errorvar.} = 0.045, R^2 = 0.84$$

(0.018)	(0.0034)
27.76	13.32

$$Y3 = 0.54*Y, \text{ Errorvar.} = 0.034, R^2 = 0.90$$

(0.019)	(0.0040)
29.16	8.60

$$Y4 = 0.52*Y, \text{ Errorvar.} = 0.043, R^2 = 0.86$$

(0.018)	(0.0035)
28.34	12.52

$$Y5 = 0.53*Y, \text{ Errorvar.} = 0.030, R^2 = 0.90$$

(0.018)	(0.0037)
29.39	8.23

$$\text{Error Covariance for } Y2 \text{ and } Y1 = 0.038$$

(0.0040)
9.54

$$\text{Error Covariance for } Y5 \text{ and } Y3 = -0.02$$

(0.0029)
-7.16

## Correlation Matrix of Independent Variables

Y  
-----  
1.00

Goodness of Fit Statistics  
Degrees of Freedom = 3



Minimum Fit Function Chi-Square = 3.88 (P = 0.27)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3.87 (P = 0.28)  
 Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 41.34 (P = 0.0)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.87  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 10.27)

Minimum Fit Function Value = 0.0072  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0016  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.019)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.023  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.080)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.72

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.052  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.050 ; 0.069)  
 ECVI for Saturated Model = 0.056  
 ECVI for Independence Model = 6.85

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 3681.32  
 Independence AIC = 3691.32  
 Model AIC = 27.87  
 Saturated AIC = 30.00  
 Independence CAIC = 3717.77  
 Model CAIC = 91.37  
 Saturated CAIC = 109.37

Normed Fit Index (NFI) = 1.00  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.30  
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
 Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 1576.69

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0013  
 Standardized RMR = 0.0041  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.20

Time used: 0.000 Seconds

Correlations

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
x1 Pearson Correlation	1	.555**	.415**	.514**	.415**	.380**	.400**	.274**	.358**	.286**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	189.810	108.349	84.057	109.299	90.044	83.497	88.063	74.375	88.443	74.932
Covariance	.317	.181	.140	.182	.150	.139	.147	.124	.148	.125
N	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
x2 Pearson Correlation	.555**	1	.545**	.533**	.424**	.407**	.494**	.300**	.312**	.279**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	108.349	200.800	113.428	116.587	94.550	91.986	111.828	83.792	79.272	75.225
Covariance	.181	.335	.189	.195	.158	.154	.187	.140	.132	.126
N	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
x3 Pearson Correlation	.415**	.545**	1	.557**	.309**	.447**	.480**	.417**	.416**	.442**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	84.057	113.428	215.830	126.401	71.386	104.657	112.558	120.902	109.333	123.522
Covariance	.140	.189	.360	.211	.119	.175	.188	.202	.183	.206
N	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

GRAD VRU

x4	Pearson Correlation	.514**	.533**	.557**	1	.373**	.499**	.474**	.365**		.336**	.297**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	109.299	116.587	126.401	238.387	90.556	122.962	116.945	111.240		92.824	87.144
	Covariance	.182	.195	.211	.398	.151	.205	.195	.186		.155	.145
	N	600	600	600	600	600	600	600	600		600	600
x5	Pearson Correlation	.415**	.424**	.309**	.373**	1	.376**	.373**	.168**		.328**	.218**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000		.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	90.044	94.550	71.386	90.556	247.500	94.382	93.668	51.985		92.326	65.094
	Covariance	.150	.158	.119	.151	.413	.158	.156	.087		.154	.109
	N	600	600	600	600	600	600	600	600		600	600
x6	Pearson Correlation	.380**	.407**	.447**	.499**	.376**	1	.444**	.393**		.322**	.332**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000		.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	83.497	91.986	104.657	122.962	94.382	254.310	113.113	123.537		92.093	100.732
	Covariance	.139	.154	.175	.205	.158	.425	.189	.206		.154	.168
	N	600	600	600	600	600	600	600	600		600	600

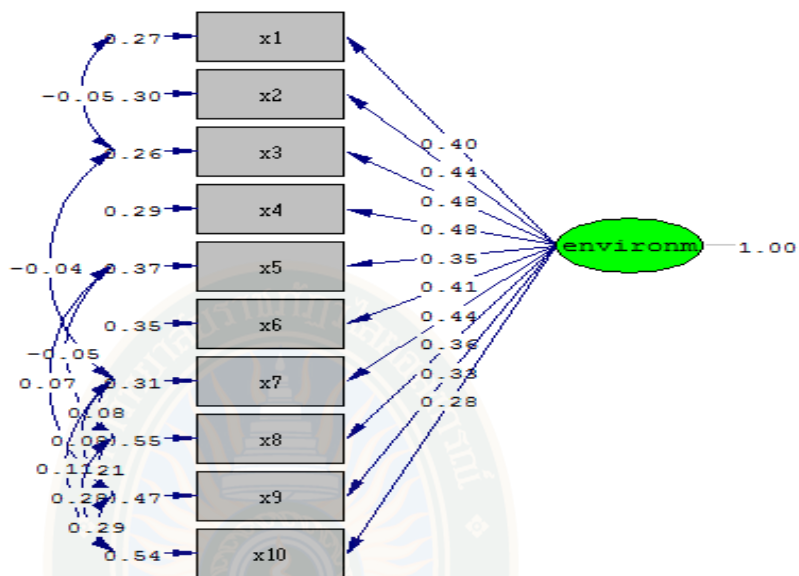
x7	Pearson Correlation	.400**	.484**	.480**	.474**	.373**	.444**	1	.464**	.485**	.482**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	88.063	111.828	112.558	116.945	93.668	113.113	255.285	145.995	138.868	146.210
	Covariance	.147	.187	.188	.195	.156	.189	.426	.244	.232	.244
	N	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
x8	Pearson Correlation	.274**	.300**	.417**	.365**	.168**	.393**	.464**	1	.636**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	74.375	83.792	120.902	111.240	51.985	123.537	145.995	388.590	224.697	260.470
	Covariance	.124	.140	.202	.186	.087	.206	.244	.649	.375	.435
	N	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
x9	Pearson Correlation	.358**	.312**	.416**	.336**	.328**	.322**	.485**	.636**	1	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	88.443	79.272	109.333	92.824	92.326	92.093	138.868	224.697	320.755	250.965
	Covariance	.148	.132	.183	.155	.154	.154	.232	.375	.535	.419
	N	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

x10	Pearson Correlation	.286**	.279**	.442**	.297**	.218**	.332**	.482**	.695**	.737**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	74.932	75.225	123.522	87.144	65.094	100.732	146.210	260.470	250.965	361.125
	Covariance	.125	.126	.206	.145	.109	.168	.244	.435	.419	.603
	N	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน



Chi-Square=42.31, df=25, P-value=0.01663, RMSEA=0.034

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
 Scientific Software International, Inc.  
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005  
 Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: www.ssicentral.com

envi

Covariance Matrix

x1	x2	x3	x4	x5	x6
-----	-----	-----	-----	-----	-----

x1	0.43					
x2	0.20	0.50				
x3	0.14	0.21	0.49			
x4	0.19	0.22	0.22	0.52		
x5	0.16	0.17	0.16	0.15	0.50	
x6	0.16	0.16	0.19	0.22	0.15	0.52
x7	0.17	0.18	0.18	0.21	0.16	0.18
x8	0.11	0.12	0.20	0.17	0.07	0.18
x9	0.14	0.12	0.18	0.15	0.17	0.14
x10	0.12	0.09	0.17	0.12	0.08	0.12

## Covariance Matrix

	x7	x8	x9	x10
x7	0.50			
x8	0.24	0.68		
x9	0.22	0.33	0.58	
x10	0.23	0.38	0.38	0.62

envi

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

## Measurement Equations

$$x1 = 0.40 * \text{environm}, \text{Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.38$$

(0.027)	(0.019)
14.81	14.32

$$x2 = 0.44 * \text{environm}, \text{Errorvar.} = 0.30, R^2 = 0.39$$

(0.028)	(0.020)
15.68	15.02

$$x3 = 0.48 * \text{environm}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.47$$

(0.029)	(0.020)
16.64	12.71

$$x4 = 0.48 * \text{environm}, \text{Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.43$$

(0.029)	(0.020)
16.70	14.55

$$x5 = 0.35 * \text{environm}, \text{Errorvar.} = 0.37, R^2 = 0.25$$

(0.029)	(0.023)
12.06	16.11

$$x6 = 0.41 * \text{environm}, \text{Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.32$$

(0.029)	(0.022)
13.86	15.67

$$x7 = 0.44 * \text{environm}, \text{Errorvar.} = 0.31, R^2 = 0.39$$

(0.030)            (0.022)  
14.92            14.13

$x_8 = 0.36 \cdot \text{environm}$ , Errorvar.= 0.55 ,  $R^2 = 0.19$   
(0.036)            (0.034)  
9.96            16.30

$x_9 = 0.33 \cdot \text{environm}$ , Errorvar.= 0.47 ,  $R^2 = 0.19$   
(0.033)            (0.028)  
10.11            16.57

$x_{10} = 0.28 \cdot \text{environm}$ , Errorvar.= 0.54 ,  $R^2 = 0.13$   
(0.035)            (0.033)  
8.11            16.71

Error Covariance for  $x_3$  and  $x_1 = -0.05$   
(0.014)  
-3.81

Error Covariance for  $x_7$  and  $x_3 = -0.04$   
(0.014)  
-2.95

Error Covariance for  $x_8$  and  $x_5 = -0.05$   
(0.017)  
-3.04

Error Covariance for  $x_8$  and  $x_7 = 0.083$   
(0.020)  
4.13

Error Covariance for  $x_9$  and  $x_5 = 0.067$   
(0.015)  
4.48

Error Covariance for  $x_9$  and  $x_7 = 0.079$   
(0.018)  
4.40

Error Covariance for  $x_9$  and  $x_8 = 0.21$   
(0.024)  
8.71

Error Covariance for  $x_{10}$  and  $x_7 = 0.11$   
(0.020)  
5.75

Error Covariance for  $x_{10}$  and  $x_8 = 0.28$   
(0.027)  
10.48

Error Covariance for  $x_{10}$  and  $x_9 = 0.29$   
(0.025)  
11.83



## Correlation Matrix of Independent Variables

environm

-----

1.00

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 25

Minimum Fit Function Chi-Square = 41.88 (P = 0.019)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 42.31 (P = 0.017)

Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 8.24 (P = 0.0041)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 17.31

90 Percent Confidence Interval for NCP = (3.16 ; 39.33)

Minimum Fit Function Value = 0.070

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.029

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0053 ; 0.066)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.034

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.015 ; 0.051)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA &lt; 0.05) = 0.94

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.17

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.15 ; 0.21)

ECVI for Saturated Model = 0.18

ECVI for Independence Model = 5.59

Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of Freedom = 3325.74

Independence AIC = 3345.74

Model AIC = 102.31

Saturated AIC = 110.00

Independence CAIC = 3399.71

Model CAIC = 264.22

Saturated CAIC = 406.83

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.55

Comparative Fit Index (CFI) = 0.99

Incremental Fit Index (IFI) = 0.99

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 634.83

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.015

Standardized RMR = 0.028

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.45

Time used: 0.000 Seconds

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### KMO and Bartlett's Test

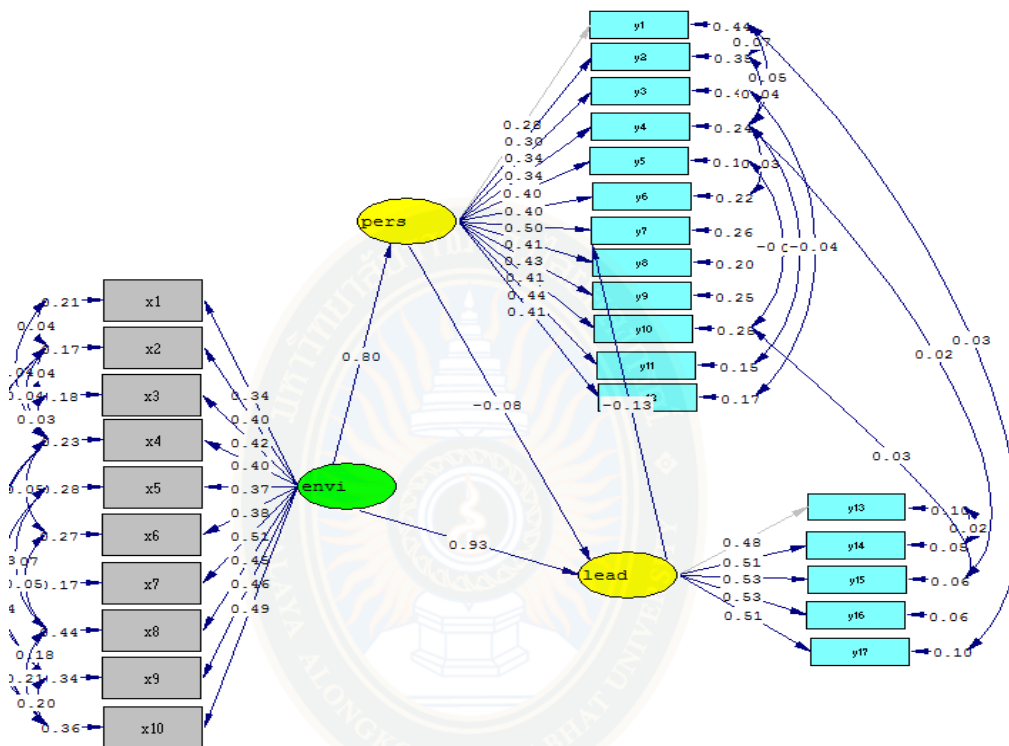
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.945
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7.537E3
	df	351
	Sig.	.000





	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17
Y13	.195"	.229"	.185"	.331"	.364"	.355"	.308"	.373"	.428"	.380"	.479"	.417"	.391"	.441"	.524"	.438"	.330"	.388"	.573"	.456"	.483"	.528"	1	.778"	.746"	.709"	.636"
Y14	.243"	.269"	.182"	.389"	.388"	.380"	.312"	.426"	.423"	.392"	.482"	.437"	.407"	.494"	.486"	.431"	.368"	.378"	.676"	.473"	.513"	.541"	.778"	1	.796"	.816"	.706"
Y15	.260"	.250"	.242"	.408"	.394"	.365"	.311"	.392"	.473"	.494"	.539"	.454"	.418"	.496"	.515"	.480"	.382"	.411"	.599"	.462"	.499"	.548"	.746"	.796"	1	.772"	.730"
Y16	.260"	.258"	.251"	.334"	.382"	.359"	.282"	.379"	.401"	.394"	.491"	.413"	.457"	.544"	.486"	.465"	.403"	.366"	.622"	.462"	.502"	.531"	.709"	.816"	.772"	1	.712"
Y17	.288"	.207"	.216"	.309"	.367"	.365"	.338"	.326"	.386"	.373"	.450"	.386"	.387"	.440"	.560"	.417"	.368"	.378"	.528"	.440"	.492"	.517"	.636"	.706"	.730"	.712"	1

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



Chi-Square=537.59, df=293, P-value=0.07713, RMSEA=0.039

DATE: 3/31/2015  
TIME: 4:02

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

new2

## Covariance Matrix

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	0.51					
y2	0.14	0.43				
y3	0.09	0.12	0.56			
y4	0.14	0.13	0.11	0.34		
y5	0.09	0.12	0.11	0.11	0.33	
y6	0.13	0.13	0.12	0.15	0.14	0.35
y7	0.12	0.11	0.14	0.14	0.13	0.16
y8	0.11	0.11	0.12	0.14	0.14	0.15
y9	0.10	0.10	0.11	0.12	0.15	0.14
y10	0.08	0.08	0.09	0.12	0.11	0.12
y11	0.10	0.11	0.14	0.16	0.14	0.15
y12	0.08	0.08	0.07	0.10	0.15	0.12
y13	0.08	0.10	0.08	0.11	0.12	0.12
y14	0.10	0.10	0.08	0.12	0.13	0.12
y15	0.11	0.11	0.10	0.14	0.14	0.13
y16	0.11	0.10	0.11	0.11	0.13	0.13
y17	0.13	0.10	0.09	0.11	0.14	0.14
x1	0.10	0.12	0.12	0.09	0.10	0.12
x2	0.09	0.10	0.12	0.11	0.13	0.13
x3	0.10	0.09	0.13	0.10	0.13	0.14
x4	0.11	0.09	0.11	0.11	0.11	0.12
x5	0.05	0.09	0.11	0.09	0.12	0.11
x6	0.08	0.08	0.09	0.08	0.11	0.11
x7	0.10	0.13	0.11	0.12	0.16	0.15
x8	0.09	0.06	0.10	0.06	0.13	0.09
x9	0.12	0.11	0.09	0.09	0.14	0.11
x10	0.11	0.10	0.11	0.08	0.15	0.12

## Covariance Matrix

	y7	y8	y9	y10	y11	y12
y7	0.41					
y8	0.15	0.34				
y9	0.13	0.15	0.41			
y10	0.13	0.16	0.18	0.42		
y11	0.15	0.14	0.15	0.15	0.32	
y12	0.13	0.14	0.13	0.15	0.16	0.31
y13	0.11	0.13	0.16	0.15	0.15	0.13
y14	0.11	0.14	0.15	0.15	0.15	0.14
y15	0.12	0.14	0.17	0.19	0.18	0.15
y16	0.11	0.13	0.15	0.16	0.16	0.14
y17	0.12	0.13	0.15	0.15	0.16	0.14
x1	0.10	0.10	0.13	0.10	0.16	0.14
x2	0.12	0.13	0.15	0.16	0.17	0.14
x3	0.13	0.13	0.17	0.14	0.17	0.13
x4	0.10	0.13	0.16	0.14	0.16	0.15
x5	0.13	0.12	0.16	0.15	0.15	0.15
x6	0.09	0.12	0.14	0.14	0.13	0.13
x7	0.14	0.15	0.18	0.18	0.19	0.19
x8	0.07	0.09	0.11	0.10	0.14	0.13

x9	0.09	0.12	0.19	0.12	0.15	0.15
x10	0.09	0.13	0.17	0.13	0.15	0.15

## Covariance Matrix

	y13	y14	y15	y16	y17	x1
y13	0.32					
y14	0.25	0.29				
y15	0.25	0.26	0.33			
y16	0.24	0.26	0.27	0.33		
y17	0.23	0.25	0.26	0.26	0.35	
x1	0.13	0.13	0.14	0.15	0.14	0.32
x2	0.16	0.16	0.18	0.19	0.17	0.18
x3	0.18	0.17	0.18	0.18	0.20	0.15
x4	0.16	0.15	0.17	0.17	0.17	0.19
x5	0.13	0.15	0.16	0.16	0.16	0.15
x6	0.15	0.15	0.16	0.15	0.16	0.15
x7	0.22	0.24	0.23	0.24	0.23	0.15
x8	0.22	0.22	0.22	0.23	0.23	0.13
x9	0.21	0.21	0.21	0.22	0.22	0.15
x10	0.24	0.24	0.25	0.25	0.25	0.14

## Covariance Matrix

	x2	x3	x4	x5	x6	x7
x2	0.33					
x3	0.21	0.36				
x4	0.20	0.21	0.39			
x5	0.16	0.14	0.16	0.41		
x6	0.16	0.18	0.21	0.17	0.41	
x7	0.19	0.20	0.21	0.17	0.20	0.43
x8	0.16	0.21	0.19	0.11	0.21	0.26
x9	0.14	0.19	0.16	0.17	0.16	0.25
x10	0.14	0.21	0.15	0.14	0.18	0.26

## Covariance Matrix

	x8	x9	x10
x8	0.64		
x9	0.38	0.55	
x10	0.43	0.43	0.60

new2

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

## Measurement Equations

$$y1 = 0.28 * pers, \text{ Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.13$$

(0.027)  
16.14

$y_2 = 0.30 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.35 ,  $R^2 = 0.18$   
(0.042) (0.022)  
7.23 16.00

$y_3 = 0.34 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.47 ,  $R^2 = 0.17$   
(0.052) (0.029)  
6.47 15.99

$y_4 = 0.34 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.24 ,  $R^2 = 0.29$   
(0.043) (0.015)  
7.90 15.63

$y_5 = 0.40 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.19 ,  $R^2 = 0.41$   
(0.051) (0.013)  
7.74 15.01

$y_6 = 0.40 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.22 ,  $R^2 = 0.38$   
(0.052) (0.014)  
7.67 15.25

$y_7 = -0.13 \cdot \text{lead} + 0.50 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.26 ,  $R^2 = 0.35$   
(0.042) (0.074) (0.018)  
-2.98 6.76 14.61

$y_8 = 0.41 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.20 ,  $R^2 = 0.42$   
(0.052) (0.013)  
7.77 15.08

$y_9 = 0.43 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.25 ,  $R^2 = 0.39$   
(0.056) (0.016)  
7.70 15.21

$y_{10} = 0.41 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.28 ,  $R^2 = 0.34$   
(0.054) (0.018)  
7.52 15.36

$y_{11} = 0.44 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.15 ,  $R^2 = 0.52$   
(0.055) (0.011)  
8.02 14.33

$y_{12} = 0.41 \cdot \text{pers}$ , Errorvar.= 0.17 ,  $R^2 = 0.45$   
(0.052) (0.012)  
7.85 14.84

$y_{13} = 0.48 \cdot \text{lead}$ , Errorvar.= 0.10 ,  $R^2 = 0.68$   
(0.0072)  
14.10

$y_{14} = 0.51 \cdot \text{lead}$ , Errorvar.= 0.049 ,  $R^2 = 0.83$   
(0.016) (0.0041)  
31.05 11.80



$$y_{15} = 0.53 * \text{lead}, \text{Errorvar.} = 0.065, R^2 = 0.80$$

(0.020)	(0.0050)
26.50	12.80

$$y_{16} = 0.53 * \text{lead}, \text{Errorvar.} = 0.059, R^2 = 0.82$$

(0.020)	(0.0048)
26.82	12.44

$$y_{17} = 0.51 * \text{lead}, \text{Errorvar.} = 0.100, R^2 = 0.72$$

(0.021)	(0.0070)
24.10	14.24

$$x_1 = 0.34 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.35$$

(0.023)	(0.013)
14.61	15.49

$$x_2 = 0.40 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.49$$

(0.022)	(0.011)
17.95	14.69

$$x_3 = 0.42 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.49$$

(0.023)	(0.012)
18.01	14.76

$$x_4 = 0.40 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.42$$

(0.025)	(0.015)
16.10	15.15

$$x_5 = 0.37 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.33$$

(0.026)	(0.018)
14.14	15.60

$$x_6 = 0.38 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.34$$

(0.026)	(0.017)
14.40	15.61

$$x_7 = 0.51 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.61$$

(0.024)	(0.012)
21.02	13.93

$$x_8 = 0.45 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.31$$

(0.033)	(0.028)
13.54	15.87

$$x_9 = 0.46 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.34, R^2 = 0.38$$

(0.030)	(0.022)
15.25	15.36

$$x_{10} = 0.49 * \text{envi}, \text{Errorvar.} = 0.36, R^2 = 0.40$$

(0.031)	(0.023)
15.79	15.25

Error Covariance for y2 and y1 = 0.067  
(0.018)  
3.81

Error Covariance for y4 and y1 = 0.055  
(0.014)  
3.92

Error Covariance for y4 and y2 = 0.040  
(0.013)  
3.14

Error Covariance for y6 and y4 = 0.035  
(0.010)  
3.44

Error Covariance for y10 and y5 = -0.03  
(0.011)  
-3.03

Error Covariance for y11 and y4 = 0.031  
(0.0088)  
3.56

Error Covariance for y12 and y3 = -0.04  
(0.013)  
-3.13

Error Covariance for y14 and y13 = 0.016  
(0.0041)  
3.98

Error Covariance for y15 and y4 = 0.016  
(0.0057)  
2.87

Error Covariance for y15 and y10 = 0.030  
(0.0068)  
4.46

Error Covariance for y17 and y1 = 0.030  
(0.0096)  
3.18

Error Covariance for x2 and x1 = 0.041  
(0.0086)  
4.73

Error Covariance for x3 and x2 = 0.039  
(0.0084)  
4.64

Error Covariance for x4 and x1 = 0.044  
(0.0098)  
4.54

Error Covariance for x4 and x2 = 0.037  
(0.0093)  
3.99

Error Covariance for x4 and x3 = 0.032  
(0.0093)  
3.42

Error Covariance for x6 and x4 = 0.047  
(0.011)  
4.37

Error Covariance for x8 and x5 = -0.07  
(0.014)  
-4.82

Error Covariance for x8 and x6 = 0.054  
(0.013)  
4.33

Error Covariance for x9 and x2 = -0.03  
(0.0090)  
-3.49

Error Covariance for x9 and x4 = -0.03  
(0.010)  
-2.93

Error Covariance for x9 and x8 = 0.18  
(0.019)  
9.09

Error Covariance for x10 and x2 = -0.04  
(0.0090)  
-4.50

Error Covariance for x10 and x4 = -0.05  
(0.010)  
-4.35

Error Covariance for x10 and x5 = -0.04  
(0.012)  
-3.71

Error Covariance for x10 and x8 = 0.21  
(0.020)  
10.23

Error Covariance for x10 and x9 = 0.20  
(0.019)  
10.55

#### Structural Equations

lead = - 0.084\*pers + 0.93\*envi, Errorvar.= 0.22 , R<sup>2</sup> = 0.78  
(0.099) (0.097) (0.029)

-0.84      9.57      7.46

pers = 0.80\*envi, Errorvar.= 0.20 , R<sup>2</sup> = 0.76

(0.100)      (0.054)

8.07      3.75

#### Reduced Form Equations

lead = 0.86\*envi, Errorvar.= 0.22, R<sup>2</sup> = 0.77

(0.044)

19.71

pers = 0.80\*envi, Errorvar.= 0.20, R<sup>2</sup> = 0.76

(0.100)

8.07

#### Correlation Matrix of Independent Variables

envi

-----

1.00

#### Covariance Matrix of Latent Variables

lead      pers      envi

-----      -----      -----

lead	0.96		
pers	0.67	0.85	
envi	0.86	0.80	1.00

#### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 293

Minimum Fit Function Chi-Square = 549.92 (P = 0.07906)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 537.59 (P = 0.07713)

Chi-Square Difference with 0 Degree of Freedom = 0.00 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 244.59

90 Percent Confidence Interval for NCP = (183.41 ; 313.60)

Minimum Fit Function Value = 1.02

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.45

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.34 ; 0.58)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.039

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.034 ; 0.045)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.31

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.20 ; 1.44)

ECVI for Saturated Model = 1.40

ECVI for Independence Model = 56.23

Chi-Square for Independence Model with 351 Degrees of Freedom = 30252.84

Independence AIC = 30306.84

Model AIC = 707.59

Saturated AIC = 756.00

Independence CAIC = 30449.71

Model CAIC = 1157.37

Saturated CAIC = 2756.21

Normed Fit Index (NFI) = 0.98

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82

Comparative Fit Index (CFI) = 0.99

Incremental Fit Index (IFI) = 0.99

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 346.24

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.016

Standardized RMR = 0.039

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

x1	y2	10.6	0.04
x1	y11	11.5	0.03
x2	y16	12.0	0.02
x3	y13	8.9	0.02
x3	y17	19.5	0.03
x7	y12	9.5	0.03
x7	y14	13.7	0.02
x8	y9	10.1	-0.04
x9	y9	11.2	0.03

Time used: 0.062 Seconds

total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	envi	
	-----	
lead	0.80	
	(0.04)	
	19.71	
pers	0.80	
	(0.10)	
	8.07	

Indirect Effects of KSI on ETA

	envi
	-----
lead	-0.07 (0.08) -0.84
pers	- -

Total Effects of ETA on ETA

	lead	pers
	-----	-----
lead	- -	-0.08 (0.10) -0.84
pers	- -	- -



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	27 กรกฎาคม 2491
สถานที่เกิด	จังหวัดบุรีรัมย์
ที่อยู่ปัจจุบัน	369/32 ซอยแจ้งวัฒนะ 6 แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2516	นิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2536	พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาบริหารศาสตร์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ. 2552	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2536	นายอำเภอบ้านใหม่ชัยพนัน จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2538	นายอำเภอปะคำ จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2541	นายอำเภอวังม่วง จังหวัดสระบุรี
พ.ศ. 2545	นายอำเภอหนองแซง จังหวัดสระบุรี
พ.ศ. 2546	นายอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2549	นายอำเภอเมืองอุบลราชธานี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ข้าราชการบำนาญ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
ที่ทำงานปัจจุบัน	นักวิชาการอิสระ
รางวัลหรือทุนการศึกษาที่ได้รับ	พ.ศ. 2539 รางวัลแหวนเพชร อำเภอปะคำ จังหวัดบุรีรัมย์ โครงการประกวดส้ม และโอ่งน้ำ 100 % ระดับประเทศ จัด โดยกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2549 รางวัลนายอำเภอแหวนเพชร (นายอำเภอดีเด่น ระดับประเทศ) โครงการนายอำเภอประชาชน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย