

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0
  - 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 1.3 บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 1.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 1.5 แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา
  - 2.2 ความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษา
  - 2.3 แนวคิด และทฤษฎีประสิทธิผลของสถานศึกษา
3. บริบทสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

#### 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการมองไปในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ รวมทั้งมีความสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของประเทศไทยอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพจึงนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญต้องมีความสามารถในการมองไปในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง

กับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ ผู้วิจัยจึงนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ที่มีนักวิชาการได้ให้ความหมายทั้งเหมือนและแตกต่างกันดังต่อไปนี้

ดูบริน (DuBrin, 2007 : 389) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ในห้องปฏิบัติการอยู่รอดต่อไปได้การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จด้วยดี

ฮิต และคณะ (Hitt and et al. 2003 : 392) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเป็นหลักแล้วสื่อสารจุดใจเพื่อนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในแง่ของการใช้ประโยชน์และการรักษาความสามารถหลักการจัดการทุนมนุษย์และทุนทางสังคมสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล เน้นจริยธรรมและการควบคุมองค์การอย่างสมดุล

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 43) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเป็นหลักแล้วสื่อสารจุดใจเพื่อนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

ไสว พลพุทธา (2557 : 60) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการใช้รูปแบบหรือกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ห้องปฏิบัติการอยู่รอดต่อไปได้ โดยมีการวางแผนการนำไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

มันทนา กองเงิน (2558 : 201) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) การเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เกศรา สิทธิแก้ว (2558 : 12) สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีกระบวนการในการบริหารงานอย่างเป็นระบบอย่างเป็นแบบแผนเพื่อพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายวิสัยทัศน์เดียวกัน ซึ่งจะตระหนักถึงการวางแผนการปฏิบัติและการควบคุมดูแลของผู้นำที่เป็นหลักสำคัญ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อองค์กรเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาในการบริหารงานและมีการดำเนินงานที่มีการวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นผู้นำเชิง

กลยุทธ์เปิดกว้างทางความคิดและการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปพัฒนาต่อให้ดียิ่งขึ้น กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานที่เน้นความยืดหยุ่นของระบบการทำงานของสถานศึกษาที่เห็นผลทั้งระยะสั้นและระยะยาวจากการดำเนินงาน

จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์ (2558 : 144-145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ รูปแบบภาวะผู้นำอย่างหนึ่งที่มีวิธีการทำงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปในทางที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความใจมากยิ่งขึ้นคือ 1) ภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้นำที่มีหรือนำมาใช้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการทำงานของผู้นำ คุณลักษณะหรือคุณสมบัตินั้นเป็นสิ่งที่บุคคลทั่วไปยอมรับนับถือว่าผู้ใดมีจะถือว่าเป็นคนดี ซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ มีความศรัทธา และเกิดการยอมรับและปฏิบัติตามผู้นำ คุณลักษณะหรือคุณสมบัตินั้นได้แก่ การมีร่างกายและสุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม มีสติปัญญาและมีคุณลักษณะทางสังคมที่ดีใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงาน การใช้ศาสตร์ คือ การใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญาในด้านต่าง ๆ ของผู้นำ ที่แสดงออกมาในการทำงาน การบริหารงานศาสตร์ในที่นี้อาจกล่าวสั้น ๆ คือ การทำแล้วให้ได้ประสิทธิภาพตามที่ผู้นำต้องการ ส่วนการใช้ศิลป์ คือ การใช้ทักษะความสามารถพิเศษในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยให้บุคคลอื่นยอมรับในความคิด การกระทำ การตัดสินใจ รวมทั้ง ได้รับการยกย่องสรรเสริญหรือไม่ถูกตำหนิเกลียดชังจากบุคคลอื่น โดยใช้หลักจิตวิทยาให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคคลอื่นเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นทำตามหรือสนับสนุนผู้นำรู้จักยืดหยุ่นในการรุกและรับในการทำงานปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือถ้ามีให้น้อยที่สุด โดยใช้หลักคุณธรรมในด้านต่าง ๆ มาดำเนินการเพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งคน งาน และสังคม อาจกล่าวสั้น ๆ การใช้ศิลป์ คือ การทำแล้วทำให้เกิดประสิทธิผลในความพึงพอใจของผู้นำและบุคคลอื่น ดังนั้นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานจะทำให้เกิดการสัมฤทธิ์ผลในภาพรวม 3) การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ หมายถึง องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นมีความเจริญก้าวหน้าตามเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายที่วางไว้ก็คือ วิสัยทัศน์จะเห็นได้ว่า ความหมาย ทั้ง 3 ข้อเป็นหลักสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างผสมผสานกลมกลืนกันเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เชวงศักดิ์ พุกษาเทเวศ และคณะ (2559 : 83) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทาง

ที่ต้องการเพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การให้ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์การ การนำไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมหรือการประเมิน กลยุทธ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2561 : 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น และยังต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์คล้ายกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งการเป็นผู้นำที่มุ่งใจผู้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเป็นผลมาจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องของผู้นำเชิงปฏิรูปหรือการเป็นผู้นำที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจลักษณะของจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก เป็นผู้นำโดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การรวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์การและการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานการกระตุ้น และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยความหมายในยุค 4.0

ชัยชัช เพราะสุนทร (2561 : 25) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลไทยที่ใช้ในการผลักดันเพื่อให้ประเทศไทยก้าวพ้นกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของรายได้ หรือฐานะและแก้ปัญหาการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนด้วยรูปแบบการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เชื่อมโยงด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างรูปแบบด้วยกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการค้า การผลิตการบริการในเชิงการตลาดเชิงพาณิชย์ เชิงอุตสาหกรรม เชิงบริโภครถลวดจนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างสิ้นเชิง รัฐบาลได้ กำหนดโมเดลเชิงเศรษฐกิจเพื่อปฏิรูปเศรษฐกิจสังคม และพัฒนาประเทศที่เรียกว่าประเทศไทย 4.0 หมายถึง ประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรมข้อมูลทุนมนุษย์และทรัพยากร ไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในศตวรรษที่ 21 ได้ “ไทยแลนด์ 4.0” เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการบริหารที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไป เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2562) 1. เปลี่ยนจาก



การผลักดันสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2. เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ 3. เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น สรุปได้ ว่ายุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย

จากการนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและยุค 4.0 จึงสามารถสรุปได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำในยุค 4.0 เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่จะชักนำกลุ่มเป้าหมายให้ทำกิจกรรมร่วมกัน ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อจูงใจให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ โดยการมองเป้าหมายในอนาคตแล้วนำมากำหนดทิศทางขององค์กร การนำไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นเพื่อสนับสนุนบุคคลให้บรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้นำสามารถทำให้ผู้นำมีแผนการดำเนินงานที่รอบคอบมากยิ่งขึ้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้สำเร็จกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์อาจมองได้หลากหลายทฤษฎีและเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมของมนุษย์ทุกกลุ่ม ซึ่งในสังคมเราจะพบบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อประสานประโยชน์และจัดข้อขัดแย้งให้กับสมาชิกในกลุ่ม สามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชน รวมทั้งองค์กรชุมชนเพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ มองได้ว่าเป็นคุณสมบัติพิเศษอย่างหนึ่งของผู้นำหรือเป็นลักษณะเฉพาะตัวหรืออาจมองเป็นบทบาทหน้าที่ที่พึงปฏิบัติของผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือทักษะที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

## 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญต่อกำหนดหรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้น ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปสรุปได้ดังนี้

ฮิต และคณะ (Hitt and et al, 2003 : 393 - 407) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ มี 6 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Determining Strategic Direction) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กร 5 - 10 ปีข้างหน้า โดยมองไปที่เป้าหมาย เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการมองสภาพปัจจุบัน และการกำหนดภาพในอนาคต

สร้างแรงบันดาลใจและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ และทิศทางกลยุทธ์ใหม่ แต่ยังคงรักษาเอกลักษณ์ขององค์กรไว้

2. การธำรงรักษาและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (Exploiting and Maintaining Core Competencies) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องธำรงรักษาและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะแกนขององค์กรในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน ได้แก่ ด้านการผลิตการเงินและงบประมาณการตลาดตลอดจนการวิจัยและพัฒนา

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Capital) ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่จำเป็นที่จะต้องลงทุน เพื่อทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพขององค์กร อันได้แก่ การพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยการฝึกอบรมหรือการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะสูงขึ้น เนื่องจากสภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

4. การผดุงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กรใน 5 มิติ ได้แก่ การให้อิสระในตนเอง การสนับสนุนความคิดแปลกใหม่ การใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ มีความทันสมัยและสามารถช่วงชิงความสำเร็จในโอกาสที่เหมาะสม ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องยากแต่การรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นยากกว่า เนื่องจากเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีการประเมินอย่างเหมาะสม และควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เป็นอย่างดี

5. การเน้นปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) ประสิทธิภาพของการดำเนินการเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม ผู้นำที่นำเอาจริยธรรมมาเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์เป็นที่น่าไว้วางใจ ตัดสินใจอย่างเที่ยงตรง เงินไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างแรงบันดาลใจได้เสมอไป เมื่อมีผู้ประพฤติผิดจรรยาบรรณก็ต้องการดำเนินการหากปล่อยทิ้งไว้จะเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีสำหรับบุคคลในองค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมได้โดยการสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมขององค์กรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันประเมินหรือตรวจสอบด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

6. การกำหนดวิธีการควบคุมองค์กรอย่างสมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) การควบคุมองค์กรอย่างสมดุลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินการกลยุทธ์เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ผู้มี

ส่วนได้เสียที่สนับสนุนองค์การโดยเน้นไปที่การควบคุมด้านกลยุทธ์และการเงินเป็นสำคัญเพราะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดยืดหยุ่นได้อาจเลือกใช้ Balanced Scorecard ซึ่งประเมินใน 4 สมดุล ได้แก่ มุมมองด้านการเงินงบประมาณ มุมมองด้านผู้รับบริการ มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้

روبินส์ และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter. 2003 : 204-205) กล่าวว่า องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ ขั้นที่ 5 กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน และขั้นที่ 6 กำหนดกลยุทธ์

2. การนำไปปฏิบัติ (Implement) คือ ขั้นที่ 7 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

3. การควบคุมหรือการประเมินผล (Evaluation) คือ ขั้นที่ 8 การประเมินผลซึ่งการดำเนินการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นที่ 2 - 3 และ 4 - 5 สามารถทำได้ในเวลาเดียวกัน แม้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน ซึ่งกลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้จะบริหารและวางแผนดีเพียงใด หากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ นอกจากนี้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ก็มักจะมีผลเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือหลายอย่างหรือส่วนต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ในทางปฏิบัติผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์กร พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมายขององค์กร จะได้ยึดเป็นหลักในการกำหนดขอบเขตของสินค้าหรือบริการขององค์กร ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์กรจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องกับพันธกิจหรือไม่เพียงใดหรือต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร การทบทวนกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารจะต้องดูให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรและพิจารณาความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรอย่างถูกต้องทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป ซึ่งได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมเฉพาะ เพื่อจะได้ใช้ข้อมูลเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

ขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรคเป็นขั้นตอนที่เป็นผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในภายนอกแล้ว หากผลกระทบต่อองค์กรเป็นบวก แสดงว่าเป็นโอกาสขององค์กรแต่หากผลกระทบต่อองค์กรเป็นลบแสดงว่าเป็นอุปสรรคต่อองค์กร อย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์กรหนึ่งแต่กลับเป็นอุปสรรคต่ออีกองค์กรหนึ่งก็ได้แม้จะเป็นองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ทั้งนี้ เพราะแต่ละองค์กรอาจมีสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ทรัพยากรขององค์กรแตกต่างกัน หรือความสามารถในการจัดการต่างกันบางครั้งแนวโน้มของสถานการณ์เดียวกันอาจมีผลกระทบทั้งที่โอกาสและอุปสรรคต่อองค์กรเดียวกันทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เช่น พิจารณาทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กร ผลผลิตขั้นต้น สถานการณ์การเงิน สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นการกำหนดความสำเร็จในการบริหารองค์กร อย่างหนึ่งขั้นที่ 5 กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 อาจมีจุดแข็ง หรือจุดอ่อนขององค์กร ได้ขั้นที่ 6 กำหนดกลยุทธ์ องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กร ระดับกลุ่มและระดับหน้าที่ การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลากหลายหรือหลายทางเลือกแล้วเลือกกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและต้องพยายามประสาน หรือผนวกกลยุทธ์ให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ ขององค์กรและจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากจุดแข็งและโอกาสเหนือคู่แข่ง โดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืนขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติหากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ ขั้นที่ 8 การประเมินผลงานเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ภายใต้พันธกิจเพียงใด ควรมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร กระบวนการประเมินผลงานหรือการควบคุมเป็นกระบวนการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผนหากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในหน่วยงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ ในแผน

ดูบริน (DuBrin, 2007 : 391 - 396) ได้เสนอองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้

5 ประการ คือ

1. กระบวนการคิดในระดับสูงของผู้นำการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะทางความคิดระดับสูง เช่น มีความคิดรวบยอดให้ความสนใจอย่างลึกซึ้งให้ความสำคัญกับสิ่งใหม่ ๆ ที่มีเข้ามา



อย่างหลากหลายและสามารถสรุปข้อมูลทั้งหมดที่มีลงไปสู่แผนปฏิบัติได้อย่างชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าต้องอาศัยความคิดเชิงระบบที่เป็นความสามารถในการประมวลผลข้อมูล และทำความเข้าใจกับผลที่ตามมาสำหรับองค์กรที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

2. การรวมปัจจัยการผลิตที่หลากหลายมากำหนดกลยุทธ์ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับคำปรึกษาที่หลากหลายจากกลุ่มคนที่น่าสนใจ คล้ายกับกระบวนการที่นำสู่การวิจัยในการสร้างวิสัยทัศน์

3. การคาดการณ์และสร้างสรรค์อนาคต องค์กรประกอบหลักของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การคาดการณ์ล่วงหน้าและวาดภาพองค์กรในอนาคต ตลอดจนกำหนดภารกิจที่องค์กรต้องปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จนั้น

4. การคิดเชิงปฏิบัติผู้นำต้องรู้จักคิดในเชิงปฏิบัติหรือคิดนอกกรอบ โดยเลือกที่จะแตกต่างจากผู้อื่น

5. การสร้างวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นส่วนสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นต้องชี้ไปยังสิ่งที่เราทำแล้วประสบความสำเร็จ และในสิ่งที่เราไม่ได้ทำด้วยรวมทั้งต้องนำไปสู่กิจกรรมที่เราควรจะทำและที่ควรหลีกเลี่ยงในขณะเดียวกัน

ฮิต และคณะ (Hitt and et al. 2013 : 400 - 407) ได้ปรับองค์ประกอบเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์ใหม่ โดยนำประเด็นการใช้ประโยชน์และการรักษาความสามารถหลักกับประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เคยเสนอไว้ในปี 2003 มารวมไว้เป็นประเด็นเดียวกัน คือการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลและได้เสนอองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยพิจารณาจากโอกาสและอุปสรรคที่จะต้องเผชิญใน 3 - 5 ปี ข้างหน้า แล้วกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ซึ่งจะต้องประกอบด้วยอุดมการณ์หลักและภาพอนาคตขององค์กรผู้บริหารจะกระตุ้นให้บุคลากรก้าวออกนอกกรอบและต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์นั้น และร่วมกันปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จผู้นำระดับสูงจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองเห็นวิสัยทัศน์ใหม่ แต่ต้องไม่ลืมจุดแข็งขององค์กร หากต้องทำการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างที่เป็นผลมาจากทิศทางการบริหารที่เป็นเชิงกลยุทธ์

2. การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively Managing the Firm's Resource Portfolio) การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุด

ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปทรัพยากรขององค์กรจะได้แก่ ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางสังคม ซึ่งรวมไปถึงวัฒนธรรมขององค์กรด้วยทรัพยากรการเงินมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจะให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรแต่ละด้านอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงการบูรณาการทรัพยากร เช่น การใช้ทรัพยากรด้านการเงินเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจะบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรโดยการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และปรับ โครงสร้างขององค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานและสามารถดึงความสามารถนั้นมาใช้เพื่อสร้างความสำเร็จแก่องค์กรผู้นำเชิงกลยุทธ์จะใช้ประโยชน์ความสามารถหลักที่มีอยู่อาจหมายถึงการผลิตการเงินการตลาดการวิจัยและพัฒนา ในทางการศึกษา อาจหมายถึงการบริหารจัดการหลักสูตร ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย องค์กรหรือคุณภาพของผู้เรียนและต้องพิสูจน์ให้เห็นว่าขีดความสามารถหลักได้ถูกนำมาใช้ร่วมกับกลยุทธ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อถึงเวลาอันเหมาะสมหรือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือที่ทำให้ขีดความสามารถหลักขององค์กรมีการพัฒนาและใช้งานซึ่งช่วยสร้างความสำเร็จในระยะยาว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมวิสัยทัศน์และสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและหากเกิดความผิดพลาดขึ้นก็สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้โดยการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานในหน้าที่จนเกิดทักษะการลงทุนดังกล่าว ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้ทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมอีกด้วยและทุนทางสังคมก็เป็นทรัพยากรอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างภายในและภายนอกที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะในสภาพจริงองค์กรไม่ได้มีความพร้อมสำหรับการแข่งขันในทุกด้านแต่สามารถใช้กลยุทธ์ด้านความร่วมมือกับพันธมิตร การรักษาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ และรักษาทุนทางสังคมให้แข็งแกร่งสามารถส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรได้ ปัจจุบันทุนทางสังคมภายนอกมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้นที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ไม่มีทรัพยากรพร้อมมูลสำหรับการทำงานให้สำเร็จจึงจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรจากพันธมิตรหรือความร่วมมือกับเครือข่าย

3. การผูกไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบอย่างความเชื่อสัญลักษณ์หรือคุณค่าที่บุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรช่วยควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

ให้เป็นไปเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้เกิดความต่างกันในแต่ละองค์กร ดังนั้น การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรทำให้เกิดการปฏิบัติและนำกลยุทธ์ไปใช้ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรปฏิบัติเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่ก็มี ความจำเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องพิจารณาหาช่วงจังหวะและโอกาสที่เหมาะสม การที่จะสร้าง วัฒนธรรมองค์กรใหม่ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรเลือกใช้บุคคลที่ เหมาะสมและมีเจตนาดีต่อองค์กรเป็นผู้สื่อสารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะสำเร็จได้ก็ ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนผู้บริหารระดับกลางมีกำลังและทุ่มเทอย่างจริงจัง นอกจากนี้ผู้บริหารระดับล่างก็ควรมีการรับรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อองค์กร

4. การเน้นการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม (Emphasizing Ethical Practices) การปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรมจะช่วยส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นต้นทุนสังคมที่ดีและยังเป็นภาพลักษณ์ ที่ดีขององค์กรอีกด้วย การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิจรรย์ญาณของบุคลากรให้มีคุณธรรมนั้น กระบวนการตัดสินใจขององค์กรจะต้องยึดหลักจริยธรรมและจะต้องบูรณาการเข้าไปเพื่อให้เป็น ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในด้าน ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม การสร้างความไว้วางใจและร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็ต้นแบบ พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีจริยธรรมได้หลายวิธี เช่น 1) สร้างและสื่อสารเป้าหมายให้ทราบโดยทั่วกันเพื่อให้เกิดมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม ขององค์กร 2) ทบทวนและปรับปรุงแนวปฏิบัติหรือมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมโดยพิจารณา จากทั้งบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) แจ้งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงมาตรฐาน และแนวปฏิบัติด้านคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร 4) พัฒนาวิธีการและการนำมาตราฐาน คุณธรรมจริยธรรมไปใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ 5) มีระบบการให้รางวัลตอบแทนต่อ บุคลากรที่กล้าชี้ให้ผู้บริหารเห็นการกระทำที่ผิดพลาด และ 6) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ที่ทุกคนได้รับการปฏิบัติแบบเคารพในศักดิ์ศรีความ เป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน

5. การควบคุมความสมดุลขององค์กร (Establishing Balanced Organization Controls) การควบคุมความสมดุลขององค์กรเป็นการควบคุมด้านกลยุทธ์และด้านการเงิน ซึ่งผู้นำจะต้อง ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความมั่นใจไว้วางใจสนับสนุน และนำไปสู่การปรับใช้กลยุทธ์อย่างเหมาะสม การควบคุมด้านการเงินเน้นไปที่ผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่ในทางตรงกันข้าม การควบคุมด้านกลยุทธ์เน้นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปใช้มากกว่าผลลัพธ์ที่ เกิดขึ้นแต่ถึงแม้ว่าจะปฏิบัติได้ถูกต้องตามกลยุทธ์ก็อาจให้ผลลัพธ์ด้านการเงินได้ ทั้งนี้เนื่องจาก การควบคุมด้านการเงินมีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วิกฤตเศรษฐกิจ การเมืองหรือ ภัยทางธรรมชาติซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการบริหารความเสี่ยงด้วยสิ่งที่ทำทนาย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

การควบคุมด้านการเงินและการควบคุมด้านกลยุทธ์ให้มีความสมดุล เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เครื่องมือที่ใช้ในประเมินประสิทธิผลของการควบคุมความสมดุลขององค์กร คือ การประเมินองค์กรอย่างสมดุล (The Balanced Scorecard) จะต้องพิจารณาปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ ด้านการเงินพิจารณาเกี่ยวกับสภาพคล่องรายรับและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ พิจารณาจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพ อัตราการแข่งขันและการสื่อสารด้านกระบวนการภายในองค์กร พิจารณาจากการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ความพึงพอใจของบุคลากรและอัตราการย้ายออก ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตองค์กรโดยพิจารณาจากความสามารถในการสร้างและปรับปรุงนวัตกรรมผลงานที่เกิดขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร

สมยศ นาวิการ (2551 : 1,024 – 1,041) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ไว้ 6 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาวิสัยทัศน์ระยะยาวของบริษัท ถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
2. การใช้ประโยชน์จากความสามารถ หมายถึง ทักษะหน้าที่ของบริษัทเป็นทรัพยากรหรือความเชี่ยวชาญที่ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้และทักษะของบุคคลทุกคนภายในองค์กร
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ประกอบด้วย อุดมการณ์ สัญลักษณ์ และค่านิยมแกนที่มีอิทธิพลต่อวิถีทางธุรกิจของพวกเขา
5. การมุ่งจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
6. การสร้างการควบคุมองค์กรอย่างสมดุลจะทำให้มั่นใจได้ว่า องค์กรได้บรรลุความสามารถในการแข่งขันและมีผลตอบแทนสูงจะทำให้ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความน่าเชื่อถือ

ทิพพาวดี เมฆสุวรรณ (2554 : 51 - 62) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 7 ประการ คือ

1. สร้างศรัทธาผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีบาร์มีโดยใช้วิธีคิดดัง ๆ (Think Aloud) เพื่อโน้มน้าวผู้คนมาเป็นพันธมิตรรอบรู้ในทุกสิ่ง สื่อสารความเข้าใจสนับสนุนลูกน้องเป็นคนเชื่อตรงเปิดเผย และใช้วิจารณ์ญาณในทางที่ดี เพราะการบริหารความเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็เกิดจากความสามารถในการบริหารความไว้นือเชื่อใจ



2. พบออกทิสผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องวาดภาพในอนาคตไว้ว่า อยากให้องค์กรเป็นอย่างไร ใน 5 - 10 ปีข้างหน้า แล้วบอกได้ว่าจะไปทางใด เพื่ออะไรด้วยความอดทนและปฏิบัติไปพร้อมกันกับลูกน้อง

3. พิชิตโอกาสผู้นำเชิงกลยุทธ์จะอาศัยความสามารถคิดได้สื่อสารเป็นและช่วงชิงโอกาสได้อย่างเหมาะสม

4. มาดควบคุมผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความฉลาดที่จะสื่อหรือส่งสัญญาณแก่นัยบอกความต้องการ การตรวจสอบ ความคืบหน้า และผลสำเร็จของการทำงานเป็นรายบุคคล โดยไม่ได้ควบคุม อย่างใกล้ชิด แต่ก็ไม่ปล่อยปละละเลยต้องมีการกำกับควบคุมที่เหมาะสมกับเนื้องานเหมาะสมกับ ลักษณะของคนเหมาะสมกับกาลเทศะ และเหมาะสมกับโอกาสทั้งก่อนการปฏิบัติ ขณะปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติงาน

5. สร้างชุมกำลังผู้บริหารเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดหรือสมรรถนะของบุคคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ สร้างทีมงานที่เก่งดีมีประสิทธิภาพและผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ มีลักษณะเป็นครูหรือหัวหน้าที่ดีมาก่อนมีแง่มุมที่เสนอแนะลูกน้องได้

6. ปลุกฝังให้ไฟดี ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับความเป็นพลเมืองดีในองค์กร เพราะจะทำให้ระบบดียืดหยุ่นตอบรับภาวะวิกฤตการแข่งขันหรือปัญหาต่าง ๆ ได้โดยอาศัยตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพหรือแนวทางของศาสนา โดยผู้นำให้ความเคารพ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสุภาพ ยึดมั่นในค่านิยม สร้างสรรค์ หรือผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบแห่งความดี สนับสนุนให้คนดีได้รับรางวัลและเคารพในศักดิ์ศรีและมีความเท่าเทียมกัน

7. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สร้างเอกลักษณ์ขององค์กร โดยผ่านวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบรับ วิสัยทัศน์และอุดมการณ์ขององค์กร สร้างระบบทีมที่มีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในการทำงาน สื่อสารสองทาง ลดระบบอุปถัมภ์คิดแบบรวมศูนย์ โดยคำนึงถึงประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลต่อระบบราชการและถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เหมาะสมเข้าสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติในทางเดียวกัน

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555 : 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์

เขมมารี รัชชชีพ (2556 : 8 - 10) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำกลยุทธ์มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานอย่างมีทิศทางไม่ว่าองค์กรจะดำเนินไปทางใด เป็นผู้นำที่สามารถสื่อสารให้คนในองค์กรมีพลังในการทำงานและมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
2. ความผูกพัน (Commitment) มีความผูกพันต่อองค์กรและต่อวิสัยทัศน์
3. กระจายข่าวสารข้อมูล (Being Well Informed) ไปสู่บุคลากร
4. เต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Willingness to Delegate and Empower) ผู้นำที่ดีต้องมีการกระจายอำนาจหน้าที่ นอกจากลดภาระงานแล้วยังเป็นการจูงใจลูกน้องอีกวิธีหนึ่งด้วย
5. ใช้อำนาจหน้าที่อย่างฉลาด (Astute Use of Power) ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่มีความฉลาดในการใช้อำนาจ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด 3 อย่าง คือ ผู้นำที่สร้างความกลมกลืนทางความคิดมากกว่าความแตกแยกทางความคิด ผู้นำที่ดีมีการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือผู้ที่มีคุณสมบัติในการทำงานแต่ละขั้นไปสู่ความสำเร็จ
6. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นผู้นำที่รู้จักตนเอง (Self Awareness) มีกฎเกณฑ์ในตัวเอง (Self-regulation) มีการจูงใจผู้อื่น (Motivation) เห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) มีทักษะทางสังคม (Social Skill) คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องและผู้อยู่นอกองค์กร

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2556 : 30 - 31) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการคิดอย่างมีกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากในการคิดเชิงกลยุทธ์ผู้นำต้องมีมุมมองที่เป็นระบบคิดทันการณ์สามารถช่วงชิงโอกาสได้อย่างเหมาะสมและสามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันท่วงที
2. การมีเจตนาที่แน่วแน่จะเป็นสิ่งเร้าให้พนักงานเกิดความคิดในการปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้นเป็นโอกาสที่ได้สำรวจตัวเอง เพื่อเตรียมความพร้อมและเกิดความเข้าใจตรงกันก่อนผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมาย
3. การมีพันธมิตรที่เกื้อหนุน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นผู้ที่เปิดเผย ยืดหยุ่น อ่อนน้อม นำไปไว้นือเชื่อใจทำให้ผู้ตามกล้าแสดงออกซึ่งความคิดแต่ยังคงไว้ซึ่งเป้าหมายสูงสุด ขององค์กร
4. การมีความสามารถในการปรับทุกองศาภายในองค์กรให้สอดคล้องประสานการที่จะบริหารความเปลี่ยนแปลงการปรับและขับเคลื่อนให้ส่วนต่างดำเนินไปตามวิสัยทัศน์ของผู้นำได้นั้น

ผู้นำต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถได้ร่วมควบคุมองค์การ เพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้

พิพัฒนา นนทนาธรณ์ (2556 : 158 - 160) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ประการ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นการวางแผน การออกแบบสถาปัตยกรรม การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างแนวร่วม ดังนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสามารถสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตามให้มีความเข้าใจเห็นภาพและเกิดแรงบันดาลใจ
2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นสถาปนิกสังคมจะต้องเป็นผู้ที่สามารถออกแบบองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องออกแบบวัฒนธรรมองค์กรให้มีสำนึกต่อสังคม ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องสร้างแนวร่วมให้เกิดความสอดคล้องของบุคคลและระบบทั้งภายในและภายนอก

เกศรา สิทธิแก้ว (2558 : 18 - 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกว้างไกลมีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอนและให้ความเสมอภาคที่เท่าเทียมกันของบุคลากร สามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์
2. การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความคิดแปลกใหม่ สร้างสรรค์ นำเสนอความคิดที่แตกต่างออกไปจากความคิดเดิม มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน มีการจัดประชุมเพื่อสะท้อนความคิดเห็นและกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากรภายในสถานศึกษาให้นำสิ่งที่ได้นั้นมาประยุกต์เป็นแผนในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออกไปเพื่อสร้างขั้นตอนการทำงานใหม่ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น
3. การบริหารทรัพยากรภายในองค์การ หมายถึง ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรและทรัพยากรภายในสถานศึกษา เช่น บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ วางแผนและสนับสนุนการใช้งบประมาณที่เหมาะสมกับโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ดำเนินงานและการใช้วัสดุอุปกรณ์ภายในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน มีการส่งเสริมให้สถานศึกษามีกิจกรรมที่สามารถปลูกจิตสำนึก เน้นบุคลากรภายในสถานศึกษาทำงานให้เกิดผลทั้งภายในและภายนอก อย่างสูงสุด

4. การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี กระตุ้นให้ครูทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ยึดหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างถูกต้องส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยความสามารถสูงสุดให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุด

เชวงศักดิ์ พุกษาเทเวศ และคณะ (2559 : 83) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร จะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือ องค์กรที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติและความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรการจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กรหรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Function of Management) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมการปฏิบัติการ

3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดและการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดกรอบทิศทางขององค์กร โดยการวางกรอบยุทธศาสตร์และแสวงหาแนวทางปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคมมีกระบวนการคิดในระดับสูง สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมควบคุมองค์การให้สมดุล ผดุงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร มีการควบคุมและประเมินบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรจากการที่ศนะของนักวิชาการข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 1



ตาราง 1 การวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0	1.Robbins and Coulter (2003)	2.Dubrin (2007)	3.Hitt, Ireland, and Hoskisson (2013)	4.สมยศ เวกการ (2551)	5.ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555)	6.กมล โสวาปี (2556)	7.วารวิทย์ หนึ่งโชคชัย. (2556)	8.วิราพร ดิบุญมี. (2556)	9.ศุภกรรณ์ เสริมศรี (2557)	10.รุ่งนิจรัฐ พุทธิเสน. (2557)	11.เขวงศักดิ์ พงกษาแพนเทศ และคณะ (2559)	12.แสงระวี ลิดตรักษ์ และคณะ (2561)	ผู้วิจัย
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		*
3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		*
4. การบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร		✓	✓	✓					✓			✓	
5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร				✓				✓	✓				
6. การกำหนดกลยุทธ์					✓			✓					
7.การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในการ ควบคุมองค์กรให้สมดุล												✓	
8. การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม			✓										
9. การควบคุมองค์กรให้สมดุล			✓										
10. การมีความคิดเชิงปฏิวัติ		✓										✓	
11. การกำหนดวิสัยทัศน์		✓											
12.การเน้นการปฏิบัติตามหลักจริย ธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม				✓									
13.การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน				✓									
14.การสร้างและควบคุมองค์กรอย่าง สมดุล				✓									
15.การผดุงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ มีประสิทธิภาพ			✓										
16. กระบวนการคิดในระดับสูง	✓												

จากตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของนักวิชาการ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 16 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวบ่งชี้

สรุปได้ว่ามี 3 ด้าน ที่มีความถี่สูงจำนวน 8 -12 ขึ้นไป เพื่อนำมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ดังนั้นในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยะเวลาของผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปร ออกมา 3 ด้าน คือ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดเนื้อหา ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กรสถานศึกษา ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงการกำหนดทิศทาง ของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

กมล โสวาปี (2556 : 14-15) ได้กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นระดับของ เป้าหมายที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย ความสามารถในการกำหนด วิสัยทัศน์ ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการพยากรณ์ และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติและความคิดความเข้าใจระดับสูง ซึ่งมี คุณลักษณะที่บ่งชี้ดังต่อไปนี้ คือ 1. ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตหลัก เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการของ หน่วยงานที่นำสู่โครงการของหน่วยงานที่นำสู่การปฏิบัติได้ชัดเจนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการทำงาน เป็นทีมและวิสัยทัศน์ต้องมีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงานมุ่งให้ผลผลิตต่าง ๆ เกิดขึ้นตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เพื่อผ่านเกณฑ์การประเมินภายนอก 2. ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือมีการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและ บริหารงาน โดยใช้ฐานข้อมูล มีการรายงานผล แผนงาน และโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลพัฒนา งานและกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นนัยวางแผนที่ดีใช้เทคโนโลยี และบูรณาการเทคนิควิธีต่าง ๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการมีการคิดแผนงาน โครงการใหม่ ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำงานกับ บุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดเชิง กลยุทธ์ ยึดหยุ่นการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ สามารถระดมทรัพยากร สนับสนุน จากภาคเอกชน หรือชุมชนโดยไม่รบกวนงบประมาณจากราชการมีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้าง วัฒนธรรมของหน่วยงาน และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) 3. ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือกำหนดอนาคตได้ (Anticipating and

Creating a Future) สำเร็จตามเป้าหมาย สามารถวางแผนคาดการณ์อนาคตหน่วยงานและปฏิบัติได้ มีความสามารถเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนในขณะที่บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์ สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเองมีความสามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสเห็น โอกาสในขณะนั้นและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงานผลการ ดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ข้อบกพร่องเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่อนาคตพัฒนา กระบวนการของหน่วยงานให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ที่ดี

4. ความสามารถในการคิดเชิงปฏิบัติ มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถ เชื่อมโยงหน่วยย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันกับเรื่องหลักได้ มีความคิดแบบ องค์กรรวมคือผสมผสานการคิดเชิงมโนทัศน์และการคิดเชิงบูรณาการ คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้ เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มการทำงานและการแก้ปัญหา มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ผลผลิตหรือบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้บริการในหน่วยงานเพื่อ ลดระยะเวลา และลดต้นทุน ความคิดความเข้าใจระดับสูง มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากคิดเดิม มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และกำหนดทิศทางของหน่วยงานได้มี การคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย สามารถสร้างและเชื่อมโยงความรู้จาก ประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้ มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนการตัดสินใจและมีการ ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ในสถานการณ์สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่ การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาหน่วยงานได้สอดคล้องกับวิราพร ศีนุญมี (2556 : 63) ได้กล่าว ว่าการกำหนดทิศทางขององค์กรของสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไป กำหนดทิศทางขององค์กรให้สามารถดำเนินการบริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวัดได้จากตัวบ่งชี้ของการกำหนดทิศทาง ขององค์กร คือ 1) การมี ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 3) การมี ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต และ 4) การมีความสามารถในการคิด เชิงปฏิบัติ ในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

รุ่งนริช พุทธิเสน (2557 : 128) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง วิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดย การกำหนดวิสัยทัศน์ และการนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์จากองค์ประกอบหลักด้าน การกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถสรุปความหมายขององค์ประกอบย่อยด้านการกำหนด

ทิศทางขององค์กรได้ดังนี้ 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม นำไปสู่การปฏิบัติและมีการตรวจสอบทบทวนอยู่เสมอ 2. การนำปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ การประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศ การระดมทรัพยากร การวางแผนการใช้ทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสถานศึกษา สามารถบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล ใช้เทคโนโลยี และบูรณาการเทคนิค วิธีการต่างๆ มากำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติการ นำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ข้อบกพร่องเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่อนาคต มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มการทำงาน การแก้ปัญหา มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถสร้างเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกัน ได้มีความรอบรู้ในสถานการณ์สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรได้

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษาในองค์กรทุกองค์กรเมื่อกำหนดทิศทางขององค์กรสถานศึกษาแล้ว เพื่อให้ทิศทางขององค์กรเป็นไปตามที่กำหนด ผู้นำจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สมาชิกและผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจอย่างชัดเจนได้มีนักวิชาการกล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษา ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษานั้น กมล โสวาปี (2556 : 13 - 14) ได้กล่าวไว้ถึง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของโรงเรียน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำไปปฏิบัติ การควบคุม การปฏิบัติการ ซึ่งมีคุณลักษณะที่บ่งชี้ 4 กลุ่มดังนี้ 1. การวางแผน มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ มีการดำเนินการตรวจสอบตัวเองและสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร มีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด มีการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง 2. การจัดองค์กรมีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ มีการระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ มีการกระจายงานออกเป็นหน้าที่ มีการอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน มีการรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้ มีการมอบหมายงานความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร



เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด 3. การนำไปปฏิบัติ มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ มีการให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการยกย่องสรรเสริญให้รางวัลและการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม 4. การควบคุมการปฏิบัติการ มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ มีการเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีการแก้ไขข้อบกพร่อง มีการทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด มีการติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุม เป็นไปอย่างทั่วถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

รุ่งนริศ พุทธิเสน (2557 : 130) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยการวางแผนการจัดองค์การและการนำไปปฏิบัติจากองค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การวางแผน หมายถึง การประเมินตนเอง การวิเคราะห์แนวโน้มของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อนำมากำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน กำหนดตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการดำเนินงาน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนการประเมินแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าผลการดำเนินงานได้ การจัดองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารงาน การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน การมอบหมายภาระงานให้แก่บุคลากร การบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการกระจายอำนาจ การพัฒนาบุคลากร การทบทวนโครงสร้างการบริหารงาน การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินมาพิจารณากำหนดภาระงานแก่บุคลากร การนำไปปฏิบัติ หมายถึง การมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ การให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน การจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการทำงาน การยกย่อง ให้กำลังใจ ให้รางวัล ส่งเสริม สนับสนุน จูงใจ กระตุ้น ให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรและการทบทวน ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

นอกจากนี้วิราพร ศิบุญมี (2556 : 61) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการตัดสินใจในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาว โดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งตัวบ่งชี้ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมการปฏิบัติ

สำหรับมุมมองของไสว พลพุทธา (2557 : 96 - 98) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบดังนี้ 1. การวางแผนมีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้ 1.1 ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใดหากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสม ก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 1.2 บุคคลที่มีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า 1.3 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน 1.4 การวางแผนปฏิบัติการ 1.5 การวางแผนในส่วนของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการประสมประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกระดับขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับและในแต่ละหน้าที่เข้าใจทิศทางและตารางเวลา เพราะผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นจะกำหนดแนวทางสำหรับแผน ซึ่งปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่ำกว่าและต้องประสานงานการปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจะสำรวจแผนการปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าสอดคล้องกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนหรือข้อขัดแย้งในระหว่างระดับต่าง ๆ หรือในหน้าที่ต่าง ๆ 1.6 มีโครงสร้างขององค์กร 1.7 การวางแผน 1.8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ การกำหนด เป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ 1.9 การวางแผนกลยุทธ์ 1.10 การวางแผนปฏิบัติการได้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น 2. การจัดองค์กร มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้ 2.1 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ 2.2 การจัดการสภาพแวดล้อมมากระตุ้นแรงจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร 2.3 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2.4 การจัดองค์กรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ทำอะไรแล้วจึงจัดสรรทรัพยากรและความรับผิดชอบสำหรับแต่ละงานให้แต่ละบุคคลหรือภายในองค์กร หน้าที่การชดเชยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเฉพาะอย่างการจัดทักษะของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร สำหรับงานเหล่านี้การประสานงานและการประสมประสานการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดการทำงาน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วยเหตุผลนี้ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วยเพื่อให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมอยู่ในทิศทางของกลยุทธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น 2.5 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับจากการจัดสรรงบประมาณ และกฎระเบียบของกรนโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์กร 2.6 การจัดองค์กร การจัดองค์กร หมายถึง การกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ มีการจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ 3. การนำมีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้ 3.1 มีการเสริมขวัญและแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่

ผู้ปฏิบัติทราบ 3.2 การทำงานเป็นทีม 3.3 การจูงใจและความเป็นผู้นำ 3.4 มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลง 3.5 การนำทำหน้าที่การนำจะเกี่ยวข้องกับภารกิจทางสำหรับองค์กรในทุกระดับการติดต่อสื่อสารถึงกลยุทธ์การจูงใจพนักงานในหลายกรณี การปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จขึ้นกับทักษะของผู้บริหารซึ่งบริหารกลยุทธ์ ตลอดจนหน้าที่ในการนำประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์และกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติการ 3.6 การนำไปปฏิบัติ 3.7 ผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นความจริงโดยแยกประเภทผู้นำออกตามระดับความมีวิสัยทัศน์และการปฏิบัติกรนำ หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานมีศิลปะในการสั่งการและส่งเสริมให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์กร รู้จักหลักและวิธีการจูงใจให้คนอุทิศตนทั้งด้านความคิดกำลังกายให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ 4. การควบคุมองค์กร มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 4.1 การประเมินและทบทวนและปรับวิธีการของภาวะผู้นำ 4.2 สามารถประเมินและนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตลอดเวลา 4.3 การควบคุม เพื่อให้มีการจัดการทรัพยากรองค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามกลยุทธ กลยุทธ์ ผู้บริหารจะประยุกต์ใช้หน้าที่การควบคุมในกระบวนการบริหาร โดยหน้าที่นี้จะติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติและพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นหรือไม่ 4.4 การควบคุมการปฏิบัติงาน และ 4.5 การควบคุมการควบคุมองค์กร หมายถึง การติดตามและวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติและพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึงมีการกระจายงานออกเป็นหน้าที่ มีการมอบหมายงานความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานมีการยกย่องให้รางวัลอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม และมีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด

3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ โดยความร่วมมือของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น กมล โสวาปี (2556 : 16) ได้กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง ระดับการกำกับติดตามตรวจสอบกลยุทธ์ ประกอบด้วย

การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด การแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน ซึ่งมีคุณลักษณะที่บ่งชี้ดังต่อไปนี้ คือ 1. การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงานผลในรูปสถิติ มีการรายงานผลในรูปวาจา มีการรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร 2. การเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า มีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบมาตรฐานที่กำหนด มีการรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3. การแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน มีคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา มีการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด มีการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

นอกจากนี้ รุ่งนริศ พุทธิเสน (2557 : 123) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการตรวจสอบผลการดำเนินงานการติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดจากองค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ สามารถสรุปความหมายขององค์ประกอบย่อยด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. การตรวจสอบผลการดำเนินงาน หมายถึง การสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการดำเนินงาน มีกลไกและเครื่องมือในการตรวจสอบ มีการรายงานและสะท้อนผลการดำเนินงาน มีการควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร และนำผลการประเมินไปวางแผนพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

2. การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ หมายถึง การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน การใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ การแสวงหาโอกาสและประสบการณ์ โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี

3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมเป็นที่ยอมรับของบุคลากร การจัดทำสารสนเทศเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนด และการนำสารสนเทศที่ได้ไปวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

สำหรับมุมมองของวิราพร ศิบุญมี (2556 : 65) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถเกี่ยวกับกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้เพื่อเป็นการประเมินผลงานทางด้านกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงาน



สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร โดยตัวบ่งชี้ของการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ คือ

- 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
- 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และ
- 3) การแก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่ ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

นอกจากนี้ ไสว พลพุทธา (2557 : 112 - 113) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการติดตามและการประเมินกลยุทธ์ มีองค์ประกอบดังนี้ 1. การกำหนดมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้

- 1.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
- 1.2 การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- 1.3 การตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์เพื่อให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงานปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น
- 1.4 กำหนดภาระงานหรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน
- 1.5 สร้างระบบและกลไกในการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม
- 1.6 ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้แล้วนั้น
- 1.7 กำหนดวิธีการควบคุม
- 1.8 ติดตามผลการปฏิบัติงาน
- 1.9 ตรวจสอบและการประเมิน
- 1.10 การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
- 1.11 การกำหนดมาตรฐานการวัดผลการปฏิบัติงาน
- 1.12 การกำหนดมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดภาระงานหรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินงานให้ชัดเจนและการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดมีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้

- 2.1 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่
- 2.2 นำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- 2.3 วิเคราะห์ผลงานโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์แผนงานงบประมาณที่ตั้งไว้หรือมาตรฐานอื่น ๆ
- 2.4 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- 2.5 การนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับสรุปลงได้ว่าการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดหรือการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแล้วนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดหรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายไว้ในตอนต้น และรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. การดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุง มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน ดังนี้

- 3.1 การแก้ไขปรับปรุงงานต่อไป
- 3.2 การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผน
- 3.3 การทบทวนเพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์
- 3.4 ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสมปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ
- 3.5 การแก้ไขปรับปรุง

3.6 การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน 3.7 การดำเนินการแก้ไข  
 3.8 การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้  
 การปฏิบัติการที่เหมาะสมหรือเป็นกระบวนการกำหนดคกกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบ  
 ความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การ

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุม  
 และประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
 การสังเกตการณ์และมีการรายงานผลในรูปแบบต่าง ๆ มีการกำหนดภาระงาน มาตรฐานและ  
 การวัดผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนกลไกและเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน  
 ที่สะท้อนผลการดำเนินงานมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่  
 กำหนด โดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้  
 การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด มีการจัดทำสารสนเทศเพื่อ  
 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดและนำสารสนเทศที่ได้ไปวางแผน  
 การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

จากภาวะผู้นำของเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะ  
 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญต้องมี  
 ความสามารถในการมองไปในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ  
 สังคมได้ โดยได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย 1. การกำหนดทิศทางขององค์กรของ  
 สถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ  
 องค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางของสถานศึกษา สามารถบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล  
 ใช้เทคโนโลยีบูรณาการเทคนิควิธีการต่าง ๆ มากำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติการ นำผลการดำเนินงาน  
 มาวิเคราะห์ข้อบกพร่องเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขพัฒนาที่มุ่งสู่อนาคต มีความคิดในเชิงรุก  
 การสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มการทำงาน การแก้ปัญหา มีทักษะและ  
 ไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถสร้างเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิม  
 และใหม่เข้าด้วยกันได้มีความรอบรู้ในสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อ  
 สร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรได้ 2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถ  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้  
 ทรัพยากรการติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึงมีการกระจายงานออกเป็น  
 หน้าที่มีการมอบหมายงานความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้  
 สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงานมีการยกย่องให้รางวัลอย่างยุติธรรม ถูกต้องเหมาะสม  
 มีการทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด

3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสังเกตการณ์ มีการรายงานผลในรูปแบบต่าง ๆ มีการกำหนดภาระงาน มาตรฐานและ การวัดผลการปฏิบัติงาน ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนกลไก กำหนดเครื่องมือในการตรวจสอบ การปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการดำเนินงานมีการนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือ เป้าหมายที่กำหนด โดยรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติการเหมาะสมตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด มีการจัดทำสารสนเทศ เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนด และนำสารสนเทศที่ได้ไปวางแผน การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

### 1.3 บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ ทรรตนะ บุญขวัญ (2549 : 13) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัย ทั้ง 6 ประการขององค์กร ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้างภาวะผู้นำและ เทคโนโลยีดังกล่าวมาแล้ว และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่ การปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ บทบาทแรกใน ฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กรสวมบทบาทที่สองใน ฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่ การปฏิบัติ ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ ทวีกุล (ออนไลน์, 2557) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์แบ่งได้ ดังนี้ 1. กำหนดทิศทาง : ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน มองภาพ อนาคต องค์กรว่าในอนาคตห้าปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอะไร เดินไปในทิศทางไหน ผู้นำควรเปิด โอกาสให้เพื่อน ร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมายอนาคตและทิศทางขององค์กร ด้วยเพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย 2. คิดเชิงกลยุทธ์ : ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ครอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจสถานะของตลาดว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิด ความเคลื่อนไหวของกลุ่มแข่งขันเพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าที่นับวันจะมี ความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งแกร่งขึ้น และหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนาการคิดแบบวิเคราะห์ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อจะได้มองเห็นทั้งภาพกว้างและภาพลึก 3. มองโอกาสมากกว่าปัญหา : ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจังหวะของโอกาสมากจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ อย่างรวดเร็ว (คุณคงพอจะนึกภาพตัวอย่างองค์กรที่เติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อผู้นำองค์กรนั้นสังเกตเห็น โอกาสดี ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น บริษัทจำหน่ายชาเขียว บริษัทขายกาแฟลดความอ้วน) อย่างไรก็ตาม

ไม่ได้หมายความว่าผู้นำควรละเลย ปกปิดหรือนั่งทับปัญหาในองค์กรเอาไว้ แต่การที่ไปให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ภายในองค์กรไม่ได้ช่วยให้องค์กรพัฒนาเติบโตในระยะยาว แต่เป็นเพียงการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น 4. สื่อสาร : ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบว่า เป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวัง ให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่มีความท้าทาย ขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เหมือนเรื่องอุปมาอุปมัยที่ว่า มีพนักงาน สองบริษัทที่ทำหน้าที่เหมือนกันแต่มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องสร้างคุณค่าในงานของพนักงานทุกคนเพื่อความสำเร็จขององค์กร 5. สร้างแรงบันดาลใจ : ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงานรับฟังอย่างจริงจังไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่ กระตุ้นให้พนักงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง กล่าวชมเชยพนักงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ (อาจจะใช้การ์ดขอบคุณหรือชมเชยในห้องประชุมหรือติดบอร์ดประกาศก็ได้) สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับพนักงาน 6. สร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ : ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูด การแสดงออกให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวกเขา (ความจริงใจ เป็นสิ่งที่ไม่ยาก เพียงแต่ผู้นำคนนั้นจริงใจกับพนักงานมากน้อยเพียงใด) ผู้นำเพียงเอาใจเขามาใส่ใจเรา เลิกใช้คำว่าผมแต่ใช้คำว่าเรา รับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาดไม่โทษผู้อื่นและเมื่อเกิดความชอบ ความสำเร็จ ยกย่องความดีความชอบนี้ให้ลูกน้อง (พูดง่ายแต่หลายคนทำไม่ได้) เป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ตามคำสุภาษิตที่ว่า ท่านต้องให้ความจริงใจกับผู้อื่นก่อนท่านจึงจะได้รับความจริงใจนั้นกลับมา นอกจากนี้ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้พัฒนาและเติบโตไปกับองค์กร 7. สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม : ผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้าใจดีว่าการทำงานเป็นทีม เป็นหนทางสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมียอดมนุษย์ในองค์กรที่เก่งไปหมดทุกอย่าง

ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมปีละครั้งแล้ว (ซึ่งสวนใหญ่ได้ผลและคึกคักอยู่ประมาณ 2-3 สัปดาห์แล้วก็เหมือนเดิม) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้น ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาดที่สำคัญควรหาจังหวะ โอกาสในการฉลองความสำเร็จ (แม้ว่าเล็กน้อย) ร่วมกันเสมอ ๆ



ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (ออนไลน์, 2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาท 4 ประการ คือ

1. การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้นำสร้างแผนงานแม่แบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน และนอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจน ผู้นำต้องชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต
2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่งทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้นำยังต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างองค์การ ทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้
3. การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ ดังนั้นผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน
4. การสร้างตัวแบบ ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะกับความรู้อำนาจ สรุปลงได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องมีความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตนแต่ในทางตรงกันข้ามเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานานก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้วในกรณีหลังนี้ ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ

#### 1.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 38) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. ความสามารถที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมภาวะผู้นำ หรือบุคลิกภาพความสามารถ
2. ประสบการณ์ที่เกิดจาก

- 2.1 ทักษะเชิงมนโทัศน์
- 2.2 ทักษะเชิงเทคนิค
- 2.3 ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์

3. ต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านความสามารถและประสบการณ์ เมื่อมีโอกาสจะเป็นผู้นำในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (ออนไลน์, 2557) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำที่มาจากแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่มีก็ได้
2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นการกระบวนการแล้วภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่ข่มขู่ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้
3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น ถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำ หรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

เทียน ทองแก้ว (ออนไลน์, 2557) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องมองไกล คิดไกล มองเห็นเป้าหมายในอนาคตข้างหน้า และไม่ใช่แค่มองเห็นอย่างเดียวเท่านั้นจะต้องช่วยให้ทุกคนในทีมงานมองเห็นภาพอนาคตอย่างที่คุณำเห็นด้วย ผู้นำที่ดีจะไม่หยุดสร้างสรรค์อนาคตใหม่ ๆ ให้กับองค์กรและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งได้ มีความน่าเชื่อถือทำให้บุคลากรทุกคนในทีมงานยินดีที่จะทำงานร่วมกัน ไม่มีความลำเอียงและเลือกปฏิบัติต่อใครบางคนเป็นพิเศษ เพราะถ้าทำแบบนั้นทีมงานที่ดีก็จะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน การมอบหมายและจัดสรรงาน ผู้นำที่ดีไม่ใช่แค่เพียงมอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีมอย่างเดียว แต่จะต้องพิจารณาเสมอว่าใครที่เหมาะสมกับงานต่าง ๆ ก็จะมอบหมายที่เขาถนัดเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดนั้นแสดงว่าผู้นำจะต้องศึกษาและรู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกของทีมงานตนเองเป็นอย่างดี
3. ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างและพัฒนาคนทุกคนที่อยู่ในการดูแลเพื่อทำให้ทุกคนเก่งขึ้นและมีความสามารถในการทำงานมากขึ้น ไม่ใช่แค่บริหารแบบเดิม ๆ ไม่มีอะไรใหม่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเลย ดังนั้นผู้นำจะต้องฝึกสอนพนักงานและวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานมีทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานเกิดขึ้นเสมอ
4. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในทีมงานทำให้สมาชิกเกิดความฮึกเหิมและมุ่งมั่นที่จะทำงานและฟันฝ่าอุปสรรคไปพร้อม ๆ กัน
5. ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเท่านั้น แต่ที่สำคัญก็คือ ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น ของชุมชน และของสังคมโดยรวม อาจกล่าวได้ว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำได้ กระบวนการของการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถอธิบายได้โดยง่ายเพียงแค่ดูจาก

พฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ความร่วมมือของกลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคนในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันบนฐานของค่านิยมเหมือนกันคือ การทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกจากความเชื่อที่ว่าผู้นำคือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำคือ การทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาผู้นำที่ฐานความเชื่อดังกล่าวจึงเน้นเรื่องค่านิยมสำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

มิเชล และลาร์สัน (Michell and Larson. 1987 : 135) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ คือ 1. ผู้นำเป็นกระบวนกร 2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล 3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นผู้ที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และมีวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ ตลอดจนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

### 1.5 แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller)

เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller. 1993 : 210) ได้กล่าวว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ ดังนี้ 1. การกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง 2. การออกแบบของค์การเป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ 3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนาฮาเวนไดร์ และมาเล็กซาเดอ์ (Nahavandi and Malekzadeh)

นาฮาเวนไดร์ และมาเล็กซาเดอ์ (Nahavandi and Malekzadeh. 1999 : 148) ได้กล่าวถึงว่าคุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้าน ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ 1. ด้านแสวงหาความท้าทาย คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่ออนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำในปัจจุบันมากน้อยเพียงต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่า มักจะ

กำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเล็งสูง และมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเล็งสูงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีการเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว 2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม คือ ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจมีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำจะเน้นวัฒนธรรมแบบตั้งตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกันและให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการ มีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของไอร์แลนด์ และฮิตท์ (Ireland and Hitt)

ไอร์แลนด์ และฮิตท์ (Ireland and Hitt, 1999 : 254) ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าขณะที่บริบทโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 ขั้นตอน ต่อไปนี้ 1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะจูงใจขององค์การและเป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ 2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักถึงความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน 3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีผลผลิตอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน 5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตนทั้งสามารถในการคลี่คลายต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม 6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิผลและความมีคุณภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้น กับที่มุ่งผลระยะยาว

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเอเดร์ (Adair)

เอเดร์ (Adair, 2002 : 120) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาด ทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่



เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาท

## 2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบและเป้าหมายที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กรสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่พึงประสงค์ขององค์กร

### 2.1 ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผลเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กรสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่พึงประสงค์ขององค์กร มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ ดังนี้

กิบสัน และคณะ (Gibson and et al. 2000 : 55) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มาจากคำว่า Effect ที่ใช้ในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause and Effect) โดยอธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่มีเหตุผลต่างกัน ดังนี้

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคล อันได้แก่ ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) และความเครียด (Stress)

2. ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กรเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผล ผลกลุ่มอันได้แก่ ความสามัคคี (Cohesiveness) ภาวะผู้นำ (Leadership) โครงสร้าง (Structure) สถานภาพ (Status) บทบาท (Roles) และบรรทัดฐาน (Norms)

3. ประสิทธิภาพระดับองค์กร (Organizational Effectiveness) เป็นภาพรวมประสิทธิผลระดับบุคคลและกลุ่มเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์กรอันได้แก่ สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ และวัฒนธรรมโดยที่ประสิทธิผลองค์กรทั้ง 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กันซึ่งประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่มนั่นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกหลายประการ เช่น หน้าที่ขององค์กร งานที่องค์กรทำ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานขององค์กร

ดาฟท์ (Daft, 2003 : 189) ที่ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ คือ ระดับของการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ สำหรับมุมมองของการ์ดี อนันต์นาวี (2552 : 103) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กรใด องค์กรหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์

สุพิชฌาย์ เหลืองนวล (2555 : 43) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย เป้าประสงค์ทั้งระบบ เช่น ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งจะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมอง ประสิทธิภาพของโรงเรียนทั้งระบบ

กมล โสวาปี (2556 : 16 - 17) ได้ให้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งในด้านผลผลิตและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ส่วนประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญและความพึงพอใจของครูผู้ปฏิบัติด้วย

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556 : 161) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จทางการดำเนินงาน โดยที่ใช้ความสามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในด้านผลผลิต และผลลัพธ์

รุ่งนริชฎ พุทธิเสน (2557 : 114) สรุปว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จในการดำเนินงานองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย เป้าประสงค์ทั้งระบบโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

มอท (Mott. 1972 : 105) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนและความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ฮอย และมิสเคล (Hoy and Miskel. 2008 : 398) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในโรงเรียนได้สำเร็จลุล่วง เป็นอย่างดี

ทองพัน เทียงวันนาที (2555 : 24) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ระดับผลสำเร็จของโรงเรียนที่เกิดจากความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผลลัพธ์ของงานที่สำเร็จมีประสิทธิภาพสูง โดยการร่วมมือของครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในโรงเรียนในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ดี รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนได้อย่างคล่องแคล่วและเที่ยงตรง เป็นผลในการพัฒนาโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่คาดหวังไว้สูง

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556 : 161) สรุปว่า ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนหมายถึงระดับความสำเร็จหรือการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญและความพึงพอใจของครูผู้ปฏิบัติด้วย

รุ่งนิจรัฐ พุทธิเสน (2557 : 115) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดี และ 5) คุณลักษณะของนักเรียน

ชลาภรณ์ เสริมศรี (2557 : 25) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จ หรือการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนด โดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญและการปฏิบัติของครูด้วย

นิภาพร เหล็กทลี (2559 : 79) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพก่อให้เกิดผลดีหรือประโยชน์กับทั้งตัวบุคคลและองค์กร เป็นความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก (Positive Attitude) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาได้ (Adaptability) และความสามารถในการแก้ปัญหาสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานที่มีผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กรสามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเป็นที่ต้องการของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขและมีคุณภาพ

## 2.2 ความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษา

การศึกษาประสิทธิผลขององค์กรมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร จึงได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผล ดังนี้

แซลลิส และ โจนส์ (Sallis and Jones. 2002 : 1 - 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภท ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงต้องคำนึงถึงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรเป็นสำคัญ

ภารดี อนันต์นารี (2552 : 56) กล่าวว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์กรการจัดตั้งองค์กรย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนเพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่
2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนดการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผนกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรการใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่คาดหวังถ้าผลของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์กร ถ้าผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์กรแสดงว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากในการวัดความสำเร็จและคุณภาพขององค์กร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นถึง ความสำเร็จขององค์กรผู้บริหารและคณะในองค์กรของสถานศึกษา



### หลักความมีประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผลเป็นสิ่งสำคัญต่อความมั่นคงและความก้าวหน้าขององค์กร การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนมีเกณฑ์การวัดที่หลากหลาย จึงมีผู้ที่ศึกษาและกล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนไว้หลากหลายทฤษฎี สรุปได้ดังนี้

ลูนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein. 1996 : 348) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและสรุปลักษณะของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่ามีลักษณะ 7 ประการ ได้แก่

1. มีสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย
2. พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจนบุคลากรมีส่วนร่วมในภาระผูกพันของเป้าหมายการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้
3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยที่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิผล
4. มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง โดยที่ครูจะต้องแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนเห็นได้
5. ทุ่มเวลาในการทำงาน เพื่อวางแผนกิจกรรมการเรียนการสอนและพัฒนาทักษะ
6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไป
7. มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง โดยที่ผู้ปกครองสนับสนุนพันธกิจของโรงเรียน และช่วยเหลือส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จ

มอทท์ (Mott. 1972 : 105) ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งครอบคลุมถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ในแง่ความสามารถของโรงเรียน 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึงความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนสามารถทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงซึ่งพิจารณาได้จากผลการเรียนเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน ความสามารถในด้านวิชาการของนักเรียน และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดีและทำให้นักเรียนรู้จักตัวเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในโรงเรียนร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน ความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาโดยความร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนกับครู ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน การแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในโรงเรียน ความสามารถควบคุมสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน สตีเรนส์ และบอสเกอร์ (Scheerens and Bosker. 1997 : 202) ได้ให้ความสำคัญของประสิทธิผลของโรงเรียนในเรื่อง ต่อไปนี้

1. การมุ่งเน้นความสำเร็จ
2. ความมีภาวะผู้นำ
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร
4. มีหลักสูตรที่มีคุณภาพและเปิดโอกาสในการเรียนรู้
5. มีบรรยากาศห้องเรียน
6. มีบรรยากาศโรงเรียน
7. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
8. การมีประเมินผลที่ดี
9. มีเวลาเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม
10. มีการเตรียมการสอน
11. มีการส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระ
12. มีรูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนใหม่
13. มีข้อมูลย้อนกลับและกระตุ้นจิตใจ

กลิคแมน และคณะ (Glickman and et al. 2001 : 49) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของโรงเรียนประสิทธิผลหรือประสบผลสำเร็จในการบริหารงานที่ได้มีการปรับปรุงแล้ว มี 12 ประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารที่มีความหลากหลายของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของครูด้วย
2. ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน

3. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
  4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง
  5. ได้รับการสนับสนุนทั้งจากภายนอกและภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม ด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม
  6. เน้นที่การเรียนการสอน
  7. มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน
  8. มีแผนการสอนที่ดี
  9. ครูมีความร่วมมือกัน
  10. มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน
  11. ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน
- เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 2001 : 258 - 263) ได้กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Center)
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศสถานศึกษาทางบวก
5. ส่งเสริมความปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participated Leadership)
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2008 : 396) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ในการปฏิบัติงานที่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดมีประสิทธิผลสูงสุดต่อตัวผู้เรียนทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านอาคารสถานที่ ด้านบุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสูง นอกจากนี้นักเรียนจะมีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยมแล้ว ยังจำเป็นต้องได้มีการพัฒนาทางด้านทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคม อย่างมีความสุข

2. ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวกของนักเรียน (Positive Attitude) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูผู้สอนในด้านการดำเนินการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีจิตใจ กว้างขวางไม่ต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีความจริงใจและเป็น ประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น กล่าวเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมตลอดจนสามารถดำเนินการอบรม สั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดี ต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และครูใช้ความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อ ดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การกำหนดพันธกิจ การบริหารหลักสูตรและ การสอน การนิเทศการสอน การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และการส่งเสริม บรรยากาศการเรียนรู้การสอนเพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการทางการเรียนรู้เพื่อให้โรงเรียนมี ความก้าวหน้าเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

3. ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูใน การประยุกต์ใช้ความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการดำเนินงาน โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ การบริหารหลักสูตรและการสอน การนิเทศการสอน การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้การสอน เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางการเรียนรู้เพื่อให้ โรงเรียนมีความก้าวหน้าเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและเป็นที่ยอมรับของสังคม ทั่วไป

4. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving Problems) หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารและครูผู้สอนในการใช้ความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการเข้าไปบริหารจัดการ โดยการร่วมมือ ร่วมใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดีและเกิดมีประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ฮอย และมิสเคล (Hoy and Miskel, 2008 : 396) ได้กล่าวว่า การพัฒนาเกณฑ์การประเมิน ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้น โดยให้คำนึงถึงหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. หลักการเรื่องเวลาซึ่งเห็นว่า ควรให้มีการประเมินความมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
2. หลักการเรื่องความเป็นพหุขององค์ประกอบในการประเมินโดยให้การประเมินจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
3. หลักการเรื่องความเป็นพหุของเกณฑ์โดยคำนึงถึงความเป็นระบบที่จะต้องประเมินทั้ง ปัจจัยป้อนเข้ากระบวนการและปัจจัยป้อนออก



วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556 : 154) ได้กล่าวว่า แม้เป็นการยากที่จะให้นิยามความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียนที่ชัดเจนแต่ยังสามารถแยกองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพผลของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อยออกไปอีกดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การมีจุดหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วม และการมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน
2. องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับ การจูงใจพฤติกรรมในทางบวก ของนักเรียนและการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง
3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักสูตรการสอน การพัฒนาบุคลากร การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและความคาดหวังในความสำเร็จสูง

ชชาภรณ์ เสริมศรี (2557 : 28) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความพอใจในการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงความสำเร็จของการดำเนินการในโรงเรียน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับ และความก้าวหน้าในวิชาชีพและการตอบรับของเพื่อนร่วมงาน
3. คุณลักษณะของผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียนในด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง และมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา
4. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยม เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
5. การพัฒนาวิชาชีพครู หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำทางวิชาชีพครู ความสามารถของครูในการปฏิบัติงาน การใช้และวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนและการรายงานผลการจัดการเรียนรู้ที่นำมาแก้ปัญหาผู้เรียน
6. บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2561 : 75-76) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประกอบด้วย

1. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่รับรู้และร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารต้องเป็นที่ปรึกษาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้

2. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงาน ทั้งในด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันสมัย มีการพัฒนาอาคารสถานที่ จัดสภาพแวดล้อมและการบริการห้องเรียนที่ดี ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการเรียนการสอน ครูมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาการเรียนการสอน มีการวางแผนหรือจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

3. ด้านความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสามารถดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน ทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ซึ่งพิจารณาจากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียนความสามารถศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น มีการส่งนักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการ นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีการประเมินผลการเรียนตามสภาพที่เป็นจริงโดยใช้วิธีที่หลากหลายมีการติดตามความก้าวหน้าในการเรียนของนักเรียนสม่ำเสมอ นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

4. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสามารถดำเนินงานเพื่อให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีความประพฤติเรียบร้อย แสดงออกในทางที่ดีงาม นักเรียนรู้จักตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

พิมพ์ศิริ ประวิงวงศ์ และคณะ (2565 : 70) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประกอบด้วย

1. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและสถานศึกษาในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานนำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเรียนการสอนใหม่ ๆ มาใช้ ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลง จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ประเมินผลการเรียนรู้ที่เหมาะสมตรงกับศักยภาพและความแตกต่างของนักเรียน

2. ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาในด้านการเรียนการสอนร่วมกันแก้ปัญหาด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และงานที่รับผิดชอบอื่น ๆ

3. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ครูมีการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดกิจกรรมหรือ โครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นักเรียนได้รับรางวัลจากการเข้าประกวดกิจกรรมวิชาการกับหน่วยงานอื่น ๆ นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

4. ด้านความสามารถในการพัฒนาให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประพฤติตนตามระเบียบวินัย มีความกระตือรือร้น มีความรู้และนำทักษะชีวิตมาใช้ในการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ มีความรู้ความเข้าใจในการนำแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต

สุชาวาลี ทองโพธิ์ใหญ่ และนิยดา เปี่ยมพีชชนะ (2566 : 7) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ด้านการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนมีความรู้และทักษะในการ วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ รู้จักพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เพื่อพัฒนาระดับคุณภาพการเรียนของนักเรียนให้อยู่ในระดับดีและสูงขึ้น

2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยจัดการศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานให้มีแผนพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างลงตัวเหมาะสม พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพ มีการจัดการเรียนการสอนทันกับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึงว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ให้ความร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งด้าน การเรียนการสอน การปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล และเอกสารที่เกี่ยวข้องของสมรรถวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังตาราง 2

ตาราง 2 การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาจากทัศนระนักวิชาการ

ประสิทธิผลของสถานศึกษาใน พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง	1.Mott (1972)	2.Hoy and Miskel (2008)	3.กมล โสวาปี (2556)	4.รุ่งนรินทร์ พุทธิเศน (2557)	5.วิราพร ดิบุญมี. (2556)	6.นิภาพร เหล็กหาลี (2559)	7.ศชาภรณ์ เกริมศิริ (2557)	8.เรือนเพชร เต็กดี และจรัสอติวิทชาภรณ์ (2561)	9.ธัญญ์ช สีขาว (2559)	10.แสงระวี ลิตร์ภักย์ และคณะ (2561)	11.นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2561)	12.พิมพ์ศิริ ประวิงวงศ์ และคณะ (2565)	13.ศุขาวดี ทองโพธิ์ใหญ่และนิชดา เปี่ยมพิชชนะ (2566)	ผู้วิจัย
1. ความสามารถในการผลิต นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนสูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*
2. ความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	✓	✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓	*
3. ความสามารถในการปรับ เปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	✓	✓			✓	✓				✓	✓	✓	✓	*
4. ความสามารถในการแก้ ปัญหาภายในโรงเรียน	✓	✓				✓				✓	✓	✓	✓	*
5. ความพึงพอใจในงาน			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					*
6. มีบุคลากรที่ได้มาตรฐาน							✓							



ตาราง 2 (ต่อ)

ประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดระยอง	1.Mott (1972)	2.Hoy and Miskel (2008)	3.กมล โสวปี (2556)	4.รุ่งนรินทร์ พุทธิเศน (2557)	5.วิราพร ตัญญี. (2556)	6.นิภาพร เหล็กทลี (2559)	7.ศษกรณ เสริมศรี (2557)	8.เรือนเพชร เต็กี และจรัส อติวิทยากรณ์ (2561)	9.ธัญรัช สีขาว (2559)	10.แสงระวี ลิตรักษ์ และคณะ (2561)	11.นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ์อร สดเคี่ยม (2561)	12.พิมพ์ิ ปรังวงษ์ และคณะ (2565)	13.ศุขาวลี ทองโพธิ์ใหญ่ และนิยดา เปี่ยมพิชณะ (2566)	ผู้วิจัย
7. มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการ				✓										
8. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน									✓					
9. คุณลักษณะของผู้เรียน			✓		✓		✓							
10. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			✓				✓							
11. การพัฒนาวิชาชีพครู							✓							
12. การลาออกกลางคันของผู้เรียน			✓											
13. การสอนของครู			✓											
14. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและครู				✓				✓						
15. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม					✓									
16. การรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม									✓					

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาจากทัศนะนักวิชาการ พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษามี 16 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวบ่งชี้ สรุปได้ว่ามีตัวบ่งชี้ 5 ด้านที่มีความถี่สูง จำนวน 7 ขึ้นไป

- 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
- 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
- 5) ความพึงพอใจในงาน

ดังนั้น การศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 5 ด้าน คือ

- 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
- 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
- 5) ความพึงพอใจในงานประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียนและเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบผลสำเร็จหรือไม่ โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงานของครู รายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาอันได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนทั้งยังแสดงถึงคุณค่าของหลักสูตรผู้บริหารและครูผู้สอนอีกด้วย ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สรุปได้ดังนี้

มอทท์ (Mott, 1972 : 106) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการผลิต หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของนักเรียนที่เชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครอง ได้แก่ โรงเรียนมีนักเรียนเข้าเรียนในปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงดังกล่าวเหล่านี้ ได้แก่ โรงเรียนในเมือง

โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมทางด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม งบประมาณที่พอเพียง และคณาจารย์สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้สะดวก มีบุคลากร คือครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีระบบและมีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนนั้นจะต้องดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัดพร้อมส่วนประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้ง การประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมมีจริยธรรม คุณธรรม และค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้นับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ที่สังคมคาดหวังจึงอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพที่เกิดกับผู้เรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้วยังมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยมและคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขแล้ว นอกจากนี้ยังมีปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสะอาด ร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอ ทันสมัยต่อการเรียนการสอน บุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครู เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลที่สำคัญยิ่งของโรงเรียน หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมองเห็นความสำคัญในการบริหารงานวิชาการอย่างแท้จริง หาแนวทางส่งเสริม และพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครองและชุมชนสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูอาจารย์ ทุ่มเทบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียน การสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและนักเรียนเป็นจุดศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของ เทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้เป็นที่เชื่อได้ว่า โรงเรียนนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิผล ด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

ฮอย และมิสเคล (Hoy and Miskel, 2008 : 397) กล่าวว่า ความสามารถในการผลิต (Productivity) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในการปฏิบัติงานที่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดมีประสิทธิผลสูงสุดต่อตัวผู้เรียนทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านอาคารสถานที่ ด้านบุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสูง นอกจากนี้นักเรียนจะมีความรู้ ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยมแล้วยังจำเป็นต้องได้มีการพัฒนาทางด้านทักษะ เจตคติ ค่านิยมและคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

คชาภรณ์ เสริมศรี (2557 : 29) ได้กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง การดำเนินงานในโรงเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอนจนทำให้นักเรียนในโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ประกอบด้วย ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จำนวนนักเรียนที่ จบการศึกษาตามหลักสูตร อัตราการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วม การแข่งขันทักษะวิชาการและการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2561: 75) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสามารถ ดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูง ซึ่งพิจารณาจากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียนความสามารถศึกษาต่อในระดับ สูงขึ้นมีการส่งนักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการ นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีการประเมินผลการเรียนตามสภาพที่เป็นจริง โดยใช้วิธีที่หลากหลาย มีการติดตามความก้าวหน้า ในการเรียนของนักเรียนสม่ำเสมอ นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

พิมพ์ศิริ ประวิงวงศ์ และคณะ (2565: 70) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ครูมีการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดกิจกรรม หรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นักเรียนได้รับรางวัลจากการเข้าประกวดกิจกรรม วิชาการกับหน่วยงานอื่น ๆ นักเรียน สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

สุชาวลี ทองโพธิ์ใหญ่ และนิยดา เปี่ยมพีชนะ (2566 : 7) ได้กล่าวว่า การผลิตนักเรียนให้มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียน มี ความรู้และทักษะในการวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีวิจรรย์ญาณ รู้จักพัฒนาตนเองและ แสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนเพื่อพัฒนาระดับคุณภาพการเรียนของนักเรียนให้ อยู่ในระดับดีและสูงขึ้น

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพด้านการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จด้านจัดทำและพัฒนาหลักสูตรหลักสูตรให้สอดคล้อง กับสภาพปัญหาความต้องการและความสามารถของผู้เรียน มีการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้ ทันสมัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกระดับชั้นของสถานศึกษา อยู่ในเกณฑ์ระดับเป็นที่น่าพอใจ และการเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงของนักเรียนอยู่ในระดับที่ น่าพอใจ



## 2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ทัศนคติทางบวกเป็นทิศทางอารมณ์ของความคิดของบุคคลในทางบวก ในทางสร้างสรรค์ ในทางที่ดีต่อชีวิต รวมถึงคนรอบตัว ผู้ที่มีทัศนคติเชิงบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้และแสดงออกถึงพฤติกรรมอันเหมาะสมและพึงประสงค์ต่อสังคม มีเหตุมีผล สามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติเชิงบวก สรุปได้ ดังนี้

มอทท์ (Mott. 1972 : 109) ได้กล่าวว่า การมีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะเสริมสร้างความเจริญให้กับบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกายให้ความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมดีงามแล้ว ทัศนคติจะเป็นผลเกิดขึ้นจากผู้รับการศึกษา 4 ด้าน ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวาง มีความมั่นคงทางจิตใจ ยอมรับกฎและกติกาของสังคมและปฏิบัติด้วยความจริงใจ ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยต่อตนเอง สามารถเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนผู้บริหารและครูสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

ฮอย และมิสเคล (Hoy and Miskel. 2008 : 397) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวกของนักเรียน (Positive Attitude) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูผู้สอนในด้านการดำเนินการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีจิตใจกว้างขวางไม่ต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจมีความจริงใจและเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น กล่าวเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและครูใช้ความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อดำเนินงาน โดยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การกำหนดพันธกิจ

การบริหารหลักสูตรและการสอน การนิเทศการสอน การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการทางด้านการเรียนรู้ เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าเหมาะสมกับสภาแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

ทองพัน เทียงวันนาทิ (2555 : 23) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนที่แสดงออก คือ การดำเนินงานภายในโรงเรียน ทั้งการบริหารและการอบรมคุณสมบัตินักเรียนนอกจากการเรียนการสอน เพื่อให้ให้นักเรียนมีคุณสมบัตินักเรียน จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดีทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและครู

นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2561: 76) ได้กล่าวว่า ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสามารถดำเนินงานเพื่อให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัยมีความประพฤติเรียบร้อย แสดงออกในทางที่ดีงาม นักเรียนรู้จักตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุผล

พิมพ์ศิริ ประวิงวงษ์ และคณะ (2565: 70) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก หมายถึง นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประพฤติตนตามระเบียบวินัย มีความกระตือรือร้น มีความรู้และนำทักษะชีวิตมาใช้ในการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ มีความรู้ความเข้าใจในการนำแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต

สุชาวลี ทองโพธิ์ใหญ่ และนิยดา เปี่ยมพีชนะ (2566 : 7) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนให้มีความรู้ความสามารถตามศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จด้านการจัดกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นคนดีของสังคม นักเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นผู้ที่มิมีเหตุผลสามารถ

ยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่นด้วยความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีการพัฒนาตนเองให้มีความคิดที่เหมาะสมกับวัยและปฏิบัติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทยอย่างเหมาะสม

### 3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้นั้น โรงเรียนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดีเพื่อให้สถานศึกษาที่ได้รับการปรับปรุงแล้วสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนสรุปได้ดังนี้

มอทท์ (Mott. 1972 : 107) ได้กล่าวว่าองค์กรต่าง ๆ จะประกอบ “คน” และ “งาน” โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อมประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักรภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องและทันสมัยทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงนโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดติดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้จะทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หุคหนึ่งต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงานและดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขจะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel. 2008 : 398) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัวเป็นความสามารถของผู้บริหารและครูในการประยุกต์ใช้ความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ การบริหารหลักสูตรและการสอน การนิเทศการสอน การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนเพื่อให้

เกิดบรรยากาศทางการเรียนรู้ เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและเป็นที่ยอมรับ ของสังคมทั่วไป

ทองพัน เทียงวันนาที (2555 : 23) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารและครูในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปรับตัว เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุผลทั้งด้านงานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคลและงานบริหารงานทั่วไป เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ครูมีความสามารถในการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการดำเนินงานของตน จากเดิมที่ล้าสมัยสู่ความทันสมัย มีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงวิธีการสอน การปฏิบัติงาน ตลอดจนพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

วิราพร ดิบุญมี (2556 : 60) ได้กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารและครูในโรงเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมกันพัฒนาและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารงานทั่วไป เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันสมัยกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน ตลอดจนการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2561: 75) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งในด้านวิชาการการเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันสมัย มีการพัฒนาอาคารสถานที่จัดสภาพแวดล้อมและการบริการ ห้องเรียนที่ดี ใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีในการเรียนการสอน ครูมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาการเรียนการสอน มีการวางแผนหรือจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

พิมพ์ศิริ ประวิงวงศ์ และคณะ (2565: 70) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและสถานศึกษาในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานนำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเรียนการสอนใหม่ ๆ มาใช้ ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลง จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ประเมินผลการเรียนรู้ที่เหมาะสมตรงกับ ศักยภาพและความแตกต่างของนักเรียน

สุชาวดี ทองโพธิ์ใหญ่ และนิยดา เปี่ยมพีชนะ (2566 : 7) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา



สถานศึกษา หมายถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยจัดการศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานให้มีแผนพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างลงตัวเหมาะสม พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพ มีการจัดการเรียนการสอนทันกับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จในด้านผู้บริหารและครูสามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมและสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น สามารถนำสื่อเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน มีการพัฒนาอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อมทางการเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีคุณภาพและมีการประเมินผลการดำเนินงานและนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

#### 4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

สถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีรูปแบบการบริหารงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แตกต่างกันตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาด้วยวิธีการหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

มอทท์ (Mott, 1972 : 108) ได้กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ หรือ โรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในโรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียน แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดในการทำงานของโรงเรียนย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกัน ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน สมบูรณ์และเกิดความเรียบร้อย และกิจกรรมคือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่น นับตั้งแต่เรื่องของหลักสูตรควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัด

กิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรจัดให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัว บุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไม่ทันกับสภาพปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงการบริหารและการจัดการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ผู้บริการเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพเกิดความราบรื่นเรียบร้อยและเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ในทางเผด็จการสิ่งใดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรหลีกเลี่ยง แต่องค์กรจะต้องไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานให้มีการยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีงามกับผู้ร่วมงาน ไม่ควรวางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ควรวางตัวเสมือนเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดช่องว่างซึ่งกันและกัน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลในบางโอกาส พยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตรให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียน ได้เป็นอย่างดี

ฮอย และมิสเคล (Hoy and Miskel, 2008 : 397) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving Problems) เป็นความสามารถของผู้บริหารและครูผู้สอนในการใช้ความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการเข้าไปบริหารจัดการ โดยการร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและเกิดมีประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ทองพัน เทียงวันนาทิ (2555 : 27 - 28) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการแก้ปัญหา หมายถึง การที่ผู้บริหารได้วางเป้าหมาย โดยมุ่งผลสำเร็จสูงจากการทำงานตามบทบาทหน้าที่โดยมีการประสานงานกับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาในการร่วมมือของผู้บริหาร โรงเรียนกับครู และผู้ปกครอง เด็กนักเรียนทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการปกครองนักเรียน วิธีการแก้ปัญหาและความขัดแย้งภายในโรงเรียน ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ได้เมื่อเกิดปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

นพรินทร์ สุบินรัตน์ และพิมพ้อร สดเอี่ยม (2561: 75) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่รับรู้และร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารต้องเป็นที่ปรึกษาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้

พิมศิริ ประวิงวงศ์ และคณะ (2565: 70) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาในด้านการเรียนการสอน ร่วมกันแก้ปัญหาด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและงานที่รับผิดชอบอื่น ๆ

สุชาวดี ทองโพธิ์ใหญ่ และนิยดา เปี่ยมพีชนะ (2566 : 7) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึงว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ให้ความร่วมมือกันแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาค่าการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรภายใน โรงเรียนได้เป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาค่าปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้ สามารถร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาค่าของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้ รวมทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานศึกษาและร่วมมือกันแก้ไขปัญหาค่าจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

#### 5. ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร ความพึงพอใจในงานเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานสรุปได้ดังนี้

สเปคเตอร์ (Spector. 2000 : 312) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า เป็นทัศนคติที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานของเขาหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ระดับความชอบที่มีต่อตัวพนักงานนั่นเอง

روبินส์ (Robbins. 2001 : 205) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานมี 6 ด้าน ได้แก่ 1 ด้านความท้าทาย (Challenge) เป็นงานที่ทำให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย มีอิสระในการทำงาน มีข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผล 2) ด้านผลตอบแทนที่ยุติธรรม (Equitable Rewards) เป็นนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม 3) การสนับสนุนการทำงาน (Supportive Working Condition) เป็นสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมีสิ่งสนับสนุนและความปลอดภัยในการทำงาน 4) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Supportive Colleagues) 5) ความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับงาน (Personality-Job Fit) เป็นความสามารถและทักษะใน

การทำงานของบุคลากรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับงาน และ 6) ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics)

คาลิสกี (Kaliski, 2007 : 127) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จจากการทำงานเป็นการเชื่อมโยงระหว่างการรับรู้ถึงประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับความสุขของบุคลากรที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจในงานจึงเป็นการที่บุคลากรได้สนุกกับงานที่ตนเองได้ทำแล้วทำได้ดีส่งผลให้ได้รับรางวัลตอบแทนจากความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ความพึงพอใจในงานเป็นความกระตือรือร้นและเป็นความสุขของบุคลากรในการทำงาน ดังนั้นความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบหลักที่จะนำไปสู่การยอมรับจากผู้อื่น รายได้ การเลื่อนตำแหน่งและการบรรลุผลสำเร็จที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรจากการทำงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 123 - 129) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ อันก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัย อยู่ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) ประกอบไปด้วย ประสบการณ์ เพศ จำนวนสมาชิกในครอบครัว ความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกัน อายุเวลาในการทำงาน เซาว์นปัญญา การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือนแรงจูงใจในการทำงาน และความสนใจในงาน
2. ปัจจัยด้านงาน (Job Factors) ประกอบไปด้วย ทักษะในการทำงานฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างของงาน
3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ประกอบไปด้วย ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบงาน การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหารและความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

กมล ไสวปี (2556 : 10) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานของครู หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา เงินเดือน/ค่าตอบแทนที่ได้รับ และความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

วิราพร ดีบุญมี (2556 : 59) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีความพอใจในสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน มีขวัญกำลังใจรวมทั้งความพอใจในผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน



คชาภรณ์ เสริมศรี (2557 : 30) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานของครู หมายถึง ความรู้สึกของครูที่พึงพอใจในงานทั้งหมด โดยรวมทั้งในด้านบวกและลบที่มีต่องานของตนที่สะท้อนถึงความสำเร็จของการดำเนินการในโรงเรียน ประกอบด้วย ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา เงินเดือน/ค่าตอบแทนที่ได้รับ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานของครูอาจมีสองลักษณะ คือ ความรู้สึกของครูที่พึงพอใจในงานทั้งหมดโดยรวม และอารมณ์ที่มีปฏิกิริยาต่องานของครู ทั้งในด้านบวกหรือลบที่แต่ละคนมีต่องานของตน เป็นอารมณ์ที่จะตอบสนองต่อการทำงานในหน้าที่รวมทั้งสภาพร่างกายและสังคมที่สะท้อน ถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน

รุ่งนริศ พุทธิเสน (2557 : 129) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อการทำงานภายในโรงเรียนซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากความพึงพอใจต่อการกำหนดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนรูปแบบการบริหารจัดการในโรงเรียน ตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายในโรงเรียน เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับบรรยากาศในการทำงาน ความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มาตรฐานการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าของอาชีพ เป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนและความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียน

นฤมล เจริญพรสกุล และช่อเพชร เบ้าเงิน (2559 : 219 - 220) สรุปว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่พึงพอใจในงานทั้งหมดโดยรวมและอารมณ์ที่มีปฏิกิริยาต่องานของบุคลากร ทั้งในด้านบวกหรือลบที่แต่ละคนมีต่องานของตน เป็นอารมณ์ที่จะตอบสนองต่อการทำงานในหน้าที่ รวมทั้งสภาพร่างกายและสังคมที่สะท้อนถึงความสำเร็จของการดำเนินงานในโรงเรียน ได้แก่ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน การยอมรับของเพื่อนร่วมงานความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา เงินเดือนค่าตอบแทนที่ได้รับและความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

นงคราญ ดงเย็น และคณะ (2562 : 11) ได้กล่าวว่า การทำงานเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น มีองค์ประกอบมากมายที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ที่มีผลต่อความพึงพอใจ มีดังต่อไปนี้

1. งาน คือ พนักงานมีความชอบ ความถนัด และความสนใจในงานนั้น
2. ค่าจ้าง คือ ค่าจ้างแรงงานในอัตราที่เหมาะสม
3. โอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่ง คือ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการที่ดีในการพิจารณาการเลื่อน

ตำแหน่งของพนักงานเพื่อความยุติธรรม

4. การยอมรับ คือ ทั้งผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน หากมีการยอมรับในบทบาทย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

5. สภาพการทำงาน คือ สภาพโดยทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น ความสะอาดความเป็นระเบียบ กว้างขวาง โอโถง เป็นต้น

6. ผลประโยชน์และสวัสดิการ คือ สิ่งที่พนักงานได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก เป็นต้น

7. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา คือ ลักษณะของหัวหน้างานเป็นแบบใด มีทักษะการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้จักหลักจิตวิทยา หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาหัวหน้าสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้เพียงใด หากหัวหน้าดียอมทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ

8. เพื่อนร่วมงาน คือ หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีในองค์กร การทำงานไปกันได้ย่อมส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น

9. องค์กรและการจัดการ คือ หากองค์กรมีวิธีการจัดการจัดระบบการบริหารดีย่อมสร้างความพึงพอใจในงานได้เช่นกัน ฉะนั้น การสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในด้านความพึงพอใจในงาน หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จทำให้ผู้บริหารและครูรู้สึกพึงพอใจในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เอาใจใส่ต่องานพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจต่อความสำเร็จของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จของผู้เรียน และความสำเร็จของโรงเรียนมีความพึงพอใจใจต่อสวัสดิการของโรงเรียน เงินเดือนการเลื่อนขั้น และความก้าวหน้าในวิชาชีพ

จากประสิทธิผลของสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การวัดความสำเร็จและคุณภาพขององค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารและคณะในองค์กรของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1. การผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จด้านจัดทำและพัฒนาหลักสูตรหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการและความสามารถของผู้เรียน มีการพัฒนาสื่อการเรียนสอนให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกระดับชั้นของสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ระดับที่น่าพอใจ และการเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงของนักเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

2. การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกหมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จด้านการจัดกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและ

ปฏิบัติตนเป็นคนดีของสังคม นักเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นผู้ที่มิใช่เหตุผลสามารถยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่นด้วยความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีการพัฒนาตนเองให้มีความคิดที่เหมาะสมกับวัยและปฏิบัติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทยอย่างเหมาะสม

3. ประสิทธิภาพด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จด้านผู้บริหารและครูสามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมและสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น สามารถนำสื่อเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน มีการพัฒนาอาคาร สถานที่และสิ่งแวดลอมทางการเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีคุณภาพ และมีการประเมินผลการดำเนินงานและนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จด้านการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้ สามารถร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาได้ รวมทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานศึกษาและร่วมมือกันแก้ไขปัญหาจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

5. ประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในงาน หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีผลสำเร็จทำให้ผู้บริหารและครูรู้สึกพึงพอใจในภาระงานที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เอาใจใส่ต่องานพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาที่มีความภาคภูมิใจต่อความสำเร็จของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จของผู้เรียนและความสำเร็จของโรงเรียนมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการของโรงเรียน เงินเดือนการเลื่อนขั้น และความก้าวหน้าในวิชาชีพ

### 3. บริบทสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง

#### พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คือ พื้นที่การปฏิรูปการบริหารและการจัดการการศึกษาเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่ระดับจังหวัดที่สถานศึกษานำร่องสามารถจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทในพื้นที่ โดยสามารถมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นคล่องตัว ไม่ต้องอิงกับกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นหรือไม่เอื้อจากส่วนกลางมีกลไกการจัดการศึกษา

ระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ. ออนไลน์. 2561) และในปัจจุบันคณะรัฐมนตรีเห็นชอบจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาใน กทม. และ 10 จังหวัด ยกกระตือรือร้นการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ นำร่อง 538 โรงเรียน โดยนางสาวรัชดา ธนาดิเรก รองโฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เปิดเผยหลังการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2565 ว่า ครม. เห็นชอบจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และ 10 จังหวัด ได้แก่ สุโขทัย แม่ฮ่องสอน กระบี่ ตราด สระแก้ว จันทบุรี ภูเก็ต สงขลา สุราษฎร์ธานี และอุบลราชธานี มีสถานศึกษานำร่องรวมทั้งสิ้น 538 โรงเรียน พื้นที่นวัตกรรมการศึกษานี้ เป็นพื้นที่การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาในพื้นที่ระดับจังหวัด ซึ่งสถานศึกษานำร่องสามารถจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทในพื้นที่ได้มากยิ่งขึ้น สำหรับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อ 1) คิดค้นและพัฒนาวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน 2) ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา 3) กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่อง และ 4) สร้างและพัฒนากลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคประชาสังคมในพื้นที่ส่วนเกณฑ์การคัดเลือกจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พิจารณาจากความเหมาะสมและความพร้อมของจังหวัด การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งมีกรุงเทพมหานคร และ 10 จังหวัด ที่ผ่านการคัดเลือก ดังนี้ กรุงเทพมหานคร รวม 54 โรงเรียน สุโขทัย รวม 20 โรงเรียน แม่ฮ่องสอน รวม 19 โรงเรียน กระบี่ รวม 38 โรงเรียน ตราด รวม 22 โรงเรียน สระแก้ว รวม 30 โรงเรียน จันทบุรี รวม 28 โรงเรียน ภูเก็ต รวม 32 โรงเรียน สงขลา รวม 13 โรงเรียน สุราษฎร์ธานี รวม 21 โรงเรียนและอุบลราชธานี รวม 261 โรงเรียน การจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี 2561 โดยในปีนั้นกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้ 6 พื้นที่ 8 จังหวัด เป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย สตูล ระยอง ศรีสะเกษ กาญจนบุรี เชียงใหม่ และ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ยะลา ปัตตานีและนราธิวาส รวม 539 โรงเรียน และมีผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา อาทิ 1) นราธิวาส มีการพัฒนาหลักสูตรอิสลามศึกษาเพื่อจัดการศึกษาบนความหลากหลายทางวัฒนธรรมและลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงการศึกษา 2) สตูล มีการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมโครงการบนฐานวิจัย 14 ขั้นตอน ช่วยให้เด็กมีความสามารถด้านการคิด การสื่อสาร และนำความรู้ไปถ่ายทอดต่อให้ชุมชนได้ 3) ระยอง มีการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ของคนทุกวัย (Rayong Inclusive Learning Academy : RILA) เพื่อเป็นกลไกการบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนระบบนิเวศการเรียนรู้ของจังหวัด (รัชดา ธนาดิเรก. ออนไลน์. 2565)



### เป้าหมายของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ (1) คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน รวมทั้งเพื่อดำเนินการให้มีการขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น (2) ลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา (3) กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ (4) สร้างและพัฒนากลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์การจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในข้อ 4 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจึงเป็นพื้นที่ปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษาในร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยจะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ (1) การบริหารจัดการศึกษาในจังหวัด (2) การจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษานำร่อง เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาควรดำเนินการตามมาตรา 20 ซึ่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ได้กำหนดหน้าที่และอำนาจไว้ให้คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 5 ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาของแต่ละจังหวัด อาทิ (1) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนขับเคลื่อนฯ (2) ประสานหน่วยงานเพื่อร่วมขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์/สนับสนุนการจัดการเรียนสอน (3) สนับสนุนให้สถานศึกษานำร่อง ปรับหลักสูตร/นำหลักสูตร ไปใช้ (4) เพิ่ม/พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) จัดให้มีการออกแบบการทดสอบผู้เรียน/ประเมินผลการจัดการศึกษา (6) ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ ติดตาม เสริมสร้าง เตรียมความพร้อมสถานศึกษานำร่องให้จัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและเกิดการพัฒนานวัตกรรม/นำไปใช้ และ (7) เพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานการศึกษาในการพัฒนานวัตกรรม/นำไปใช้ (พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. 2562 : 102-120)

### กำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จและสร้างกลไกการทำงานจากทุกภาคส่วน

ในการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาสิ่งที่ควรดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คือ (1) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (2) การลดความเหลื่อมล้ำ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และ (4) การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมซึ่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ได้ปลดล็อกและให้ความอิสระใน 6 ด้าน คือ (1) หลักสูตร (2) สื่อการเรียนรู้ (3) การวัดและประเมินผล (4) การประกันคุณภาพการศึกษาการศึกษา



(5) บุคลากร และ (6) งบประมาณในวาระเริ่มแรก (ระยะเร่งด่วน) ของการเป็นพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการในขั้นแรก คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของจังหวัดจาก ทุกภาคส่วน เพื่อตอบสนองใน 3 ประเด็น คือ (1) จังหวัดการศึกษาด้วยตนเอง (2) สถานศึกษา พัฒนาทั้งระบบ และ (3) ผู้เรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองตอบสนองผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของ การศึกษา (Desired Outcomes of Education: DOE) ของชาติ จังหวัด และสถานศึกษา โดย การออกแบบใน 3 ระดับ คือ

1. Macro System กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาที่ศึกษาและวิเคราะห์จาก Global DOE, OECD Learning Framework 2030, มาตรฐานการศึกษาของชาติ นโยบายยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานำมาออกแบบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา/วิสัยทัศน์/เป้าประสงค์ ของจังหวัด โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน บนฐานทุนของพื้นที่เพื่อตอบสนองความต้องการ ของคนในจังหวัด

2. Meso System สร้างกลไกความร่วมมือระดับจังหวัด ออกแบบเป็นนวัตกรรมเชิงพื้นที่ ซึ่งจะประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) แผนยุทธศาสตร์การศึกษา (2) กรอบหลักสูตรจังหวัด (3) ระบบ ข้อมูลและการติดตาม และ (4) กลไกความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อวางบทบาทการทำงานใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาความสามารถบุคลากรและสร้างอำนาจต่อรองในการระดม ทรัพยากรในการบริหารงบประมาณในพื้นที่และสนับสนุนสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

3. Micro System การพัฒนานวัตกรรมเชิงระบบเพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ อาทิ กำหนดเป้าหมายหลักของผู้เรียนในสถานศึกษา (School Concept) การปรับเปลี่ยนความคิดของ ผู้บริหารครู ผู้ปกครอง การปรับ/ลด/ปลด/ปล่อย กฎระเบียบ ตัวชี้วัด เปลี่ยนผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ เปลี่ยนครูเป็นผู้เชี่ยวชาญการออกแบบการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ให้มีความหมายต่อชีวิต การปรับหลักสูตรสถานศึกษาสู่หลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ/หลักสูตร ใหม่ ปรับการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรใหม่ ปรับ/เปิดพื้นที่การเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยง ในการใช้ชีวิตจริง พัฒนาโค้ชในพื้นที่ (ผู้อำนวยการ ครู และศึกษานิเทศก์) และเปิดรับความร่วมมือ จากภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุนองค์ความรู้ทางวิชาการและเป็นพี่เลี้ยงแผนการขับเคลื่อนในระยะ ยาว (3 ปี) เพื่อให้การขับเคลื่อนบรรลุผลสำเร็จ สถานศึกษาควรดำเนินการขับเคลื่อนใน 6 ด้าน คือ (1) พัฒนารูปแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามหลักสูตรใหม่ (2) พัฒนาการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาแบบใหม่ (3) วางแผนพัฒนาสถานศึกษากรณีที่ไม่ผ่านการประเมิน คุณภาพการศึกษา (4) ออกแบบการบริหารบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเป็นการสนับสนุน ส่งเสริมครู (5) หาแนวทางระดมทรัพยากร และ (6) ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาแผนงาน

อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการบริหารอย่างเป็นระบบเป็นวงจรรองอย่างต่อเนื่อง (พระราชบัญญัติพื้นที่  
นวัตกรรมการศึกษา. 2562 : 102-120)

### **การเลือกใช้หลักสูตรให้ตอบโจทย์พื้นที่**

การเลือกใช้หลักสูตรประเภทต่าง ๆ ตามมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 (พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. 2562 : 102-120)

สถานศึกษาสามารถเลือกใช้ได้ 4 ประเภท ดังนี้

**หลักสูตรประเภทที่ 1** หลักสูตรที่ปรับมาจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้  
เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ ครอบคลุมสมรรถนะสำคัญ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมาตรฐาน  
การเรียนรู้

**หลักสูตรประเภทที่ 2** หลักสูตรที่ปรับเพิ่มเติม จากประเภทที่ 1

**หลักสูตรประเภทที่ 3** หลักสูตรที่ไม่ใช่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม  
กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ (มติคณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เมื่อวันที่ 21  
กันยายน 2563 เห็นชอบให้หลักสูตรฐานสมรรถนะเป็นหลักสูตรประเภทที่ 3)

**หลักสูตรประเภทที่ 4** หลักสูตรต่างประเทศ

### **การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา**

สถานศึกษาควรดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา ผู้เรียนและ  
บริบทเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกประเภทหลักสูตรที่ต้องการ

2. ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกัน โดยบุคลากรของสถานศึกษาร่วมกับ  
ผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริมทางวิชาการ เช่น นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา ศึกษานิเทศก์ โค้ช ผู้รู้  
ผู้มีประสบการณ์ และผู้เกี่ยวข้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้ สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการและ  
วิธีการพัฒนาหลักสูตรจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ และยกร่างหลักสูตร โดยบุคลากรของสถานศึกษา

3. นำเสนอหลักสูตรเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้เรียน ผู้ปกครอง ครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนภาคเอกชนและผู้แทนภาคประชาสังคมในพื้นที่  
นวัตกรรมการศึกษา (ตามข้อกำหนดในมาตรา 26) แล้วปรับหลักสูตรให้สมบูรณ์

ในกรณีที่ เป็นหลักสูตรประเภทที่ 3 และ 4 จะต้องนำเสนอให้คณะกรรมการนโยบาย  
พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน

4. บริหารจัดการนำหลักสูตรไปใช้ในระดับชั้นเรียน

- การสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ใช้หลักสูตร

- การบริหารจัดการเพื่อการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดทำโครงสร้างรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ โครงการ กิจกรรม การจัดการเรียน การจัดกลุ่มผู้เรียน การกำหนดภาระงานสอน
- การจัดระบบนิเวศการเรียนรู้ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ
- การจัดระบบการหนุนเสริมการเรียนรู้ของครูและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และมีการประเมินเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน และตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นประจำทุกปีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการนโยบายพื้นที่นวัตกรรมการศึกษากำหนด (มาตรา 37) ทั้งนี้ สถานศึกษานำร่องที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการนโยบายประกาศกำหนด ให้ถือว่าเป็นการผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติแล้ว และเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2564 คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง จัดประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ครั้งที่ 2/2564 ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ด้วยระบบ Zoom Cloud Meeting เวลา 09.00 – 12.00 น. นายชาญนะ เอี่ยมแสง ผู้ว่าราชการจังหวัดระยอง เป็นประธาน ผู้เข้าประชุมเป็นคณะกรรมการขับเคลื่อนชุดใหม่ที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้งเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2564 สรุปมติที่ประชุมมีวาระสำคัญ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ 5 คณะ 2) การให้ความเห็นชอบการปรับใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษานำร่อง รุ่นที่ 2 จำนวน 22 แห่ง 3) การให้ความเห็นชอบ โครงการของสถานศึกษานำร่อง ปีงบประมาณ 2564 และ 4) การอนุมัติสถานศึกษานำร่อง รุ่นที่ 3 จำนวน 12 แห่ง โดยที่ประชุมมีมติให้คณะอนุกรรมการวิชาการนำความเห็นดังกล่าวไปปรับใช้กับการกลั่นกรองการปรับใช้หลักสูตรแกนกลางฯ ของสถานศึกษานำร่องรุ่นอื่น ๆ ต่อไป และกล่าวชื่นชมว่าสถานศึกษานำร่องมีความพร้อมและศักยภาพในการปรับหลักสูตรแกนกลางฯ และการปรับใช้กรอบหลักสูตรจังหวัดระยอง ให้เป็นหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพภูมิสังคมของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม (รัชดา ธนาดิเรก. ออนไลน์. 2565)

#### **การให้ความเห็นชอบโครงการของสถานศึกษานำร่อง ปีงบประมาณ 2564**

ที่ประชุมมีมติให้ความเห็นชอบในการจัดสรรงบประมาณ จำนวน 500,000 บาทให้กับสถานศึกษาจำนวน 18 แห่งที่ได้เสนอโครงการมายังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และผ่านการพิจารณาของคณะทำงานเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2564 คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง มีความเห็นสอดคล้องกันว่าโครงการที่สถานศึกษานำร่องเสนอนั้นเป็นโครงการที่รองรับการจัดการศึกษาเชิงบริบทพื้นที่ และจุดเน้นของโรงเรียน แต่ยังคงมีอุปสรรคเกี่ยวกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฯ เนื่องจากวัสดุฝึกบางรายการที่

จำเป็นต้องใช้ แต่ไม่สามารถซื้อได้ด้วยเงินเป็นพัสดุ ที่ประชุมเสนอให้มีการหารือกับผู้เกี่ยวข้อง หรืออาจจะคอมพิวเตอร์จากภาคีเครือข่ายเพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีงบประมาณในการจัดทำ โครงการต่อไป (รัชดา ธนาดิเรก. ออนไลน์. 2565)

### พื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง

พื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง คือ พื้นที่พิเศษด้านการศึกษาที่เอื้อให้คนในพื้นที่ ทุกภาคส่วนร่วมพลัง ร่วมจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ตอบโจทย์คุณภาพ การศึกษาของผู้เรียนและพื้นที่เป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกันและสร้างองค์ความรู้เพื่อการขยายผลสู่ การเปลี่ยนแปลงซึ่งปัจจุบันกระทรวง ศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง จำนวน 6 พื้นที่ ใน 6 ภูมิภาค ดังนี้ 1. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) มีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ เช่น 1.1 การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหา เป็นฐาน (Problem Based Learning หรือ PBL) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC) 1.2 นวัตกรรมจิตศึกษา 1.2 การเรียนการสอนตามแนวคิด Montessori 1.3 โครงการเพาะพันธุ์ปัญญา 1.4 โครงการ (Project Approach) ระดับปฐมวัย 1.5 การเรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเป็นฐาน (Research Based Learning : RBL) 1.6 ห้องเรียน หุ่นยนต์ 2. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง (ภาคตะวันออก) โดยมีนวัตกรรมการศึกษาที่ สำคัญ เช่น 2.1 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 2.2 การจัดตั้งสถาบันการสอนและการเรียนรู้จังหวัด ระยอง (Rayong Teaching and learning Academy) 2.3 โครงการผลิตนักเรียนทุนครูศึกษาจังหวัด ระยอง 2.4 หลักสูตรระยอง หรือ Rayong MARCO 3. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดสตูล (ภาคใต้) มีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ เช่น 3.1 การจัดการเรียนรู้ด้วยโครงการงานฐานวิจัย (research based learning: RBL) 3.2 การเรียนรู้แก่ครูสามเส้าที่ประกอบด้วย ครูโรงเรียน ครูชุมชน ครูผู้ปกครอง 3.3 การเรียนรู้ภูมิสังคม 3.4 การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ 3.5 หลักสูตรแกนกลาง 3.6 หลักสูตร Geo Park (อุทยานธรณี) 4. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (ภาคเหนือ) มีนวัตกรรมการ ศึกษาที่สำคัญ เช่น 4.1 แนวทางการสอนภาษาไทยโดยใช้ภาษาแม่เป็นฐานสำหรับเด็กกลุ่ม ชาติพันธุ์ (ทวิ/พหุภาษา) 4.2 นวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนแบบ Montessori 4.3 การจัดการ ศึกษากลุ่มโรงเรียนบนพื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร อ่างขางโมเดล (Angkhang Model) 4.4 สะเต็ม ศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพเชิงพาณิชย์ 4.5 การบริหารจัดการการจัดการศึกษาแบบเรียนรวม (Narong Model: Nurse Adjustment Relax Organization Normal และ Goal) สำหรับนักเรียนที่มีความ ต้องการพิเศษ 5. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี (ภาคกลาง) มีนวัตกรรมการศึกษา ที่สำคัญ เช่น 5.1 การส่งเสริมทักษะอาชีพ 5.2 การจัดการเรียนรู้แบบพหุศึกษา 6. พื้นที่นวัตกรรมการ ศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส มีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ เช่น 6.1 Active Learning



6.2 การจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน 6.3 Lesson Study & Open Approach กล่าวโดยสรุปว่า พื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง เป็นพื้นที่พิเศษที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อการศึกษาให้คนทุกภาคส่วน ได้ศึกษา ประกอบด้วย สร้างนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ตบโจทย์คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนและพื้นที่ที่เป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกันและสร้างองค์ความรู้เพื่อการขยายผลสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง 6 ภูมิภาคคือ 1. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) มีนวัตกรรมการศึกษา 2. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง (ภาคตะวันออก) โดยมีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ 3. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดสตูล (ภาคใต้) มีนวัตกรรมที่สำคัญ 4. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (ภาคเหนือ) มีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ 5. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี (ภาคกลาง) มีนวัตกรรมการศึกษาที่สำคัญ 6. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนใต้ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส มีนวัตกรรมการศึกษา

#### การพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

เป็นที่ทราบกันดีว่า ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเร่งด่วนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในศตวรรษที่ 21 ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมได้พยายามอย่างเต็มที่ในการดำเนินการและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาในองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบการศึกษาไทย แต่การปฏิรูปการศึกษาไทยที่ผ่านมามีอุปสรรคอยู่มากในการขับเคลื่อนนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งแบบบนลงล่าง (top-down) และแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ที่จะมุ่งไปสู่องค์ประกอบของระบบการศึกษาเช่นเดียวกับประเทศที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการศึกษา นั่นคือ มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีการตั้งมาตรฐานระดับสูง มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การได้มาและการคงไว้ซึ่งครูและผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ ความร่วมมือในการทำงานของทุกภาคส่วนที่สอดคล้องกัน การบริหารและการจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบ การสร้างแรงจูงใจในการเรียนแก่นักเรียนและการมุ่งเน้นพัฒนาเพื่ออนาคตในระดับโลก ขณะเดียวกันมีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และต่างสังกัดอีกจำนวนมากไม่น้อยที่สามารถจัดการเรียนรู้ตามปรัชญาแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของผู้เรียน และบริบทชุมชนสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่ โรงเรียนเหล่านี้ใช้รูปแบบเทคนิค วิธีการ กระบวนการบริหารจัดการ และจัดการเรียนรู้ หรือ “นวัตกรรมการศึกษา” จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ไม่เฉพาะความรู้ที่สำคัญจำเป็นที่ผู้เรียนทุกคนต้องมีตามหลักสูตร ยังหมายรวมถึงทักษะ สมรรถนะและเจตคติด้วย แต่ก็พบว่านวัตกรรมการศึกษาที่โรงเรียนเหล่านี้ใช้อยู่ไม่สามารถขยายผลไปยังโรงเรียนอื่น ๆ ได้หรือขยายผลได้ในวงแคบและอยู่ในวงจำกัดมาก จากสภาวะการณ์



ของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ โดยสภาการศึกษา ในคราวประชุม สภาการศึกษา ครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 9 พ.ค.2561 ได้มีมติเห็นชอบ ในหลักการให้ดำเนินการเรื่อง พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา และเห็นว่า การปฏิรูปการศึกษาจะต้องเน้นการมีส่วนร่วมแท้จริงจากทุก ภาคส่วนและต้องมีการสนับสนุนการคิดค้นพัฒนาและขยายผลนวัตกรรมการศึกษา ทั้งนวัตกรรม เงินนโยบาย นวัตกรรมการเรียนการสอน และการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อเพิ่มคุณภาพผู้เรียน ในทุกมิติ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ขยายผลนวัตกรรมการศึกษาสู่การพัฒนาทั้งประเทศ การพัฒนาจะเริ่มดำเนินการในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาใน 2 พื้นที่ คือ จังหวัดระยองและศรีสะเกษ ตามที่ ดร.สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ ประธานสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และ ผู้แทนภาคีเพื่อการศึกษาไทย (Thailand Education Partnership: TEP) เป็นผู้นำเสนอ นอกจากนี้ สภาการศึกษาได้มีมติให้สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการเรื่อง พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เป็นโครงการตามนโยบาย กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ของ กระทรวงศึกษาธิการยุทธศาสตร์ชาติ และนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อความยั่งยืนด้วย ขณะเดียวกัน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาและภาคีเพื่อ การศึกษาไทย ได้ผลักดันร่างพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเข้าสู่คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการกฤษฎีกาและสภานิติบัญญัติแห่งชาติควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรม การศึกษาของสานักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมศึกษามี 4 ประการ คือ

1. คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของ ผู้เรียนรวมทั้งเพื่อดำเนินการใหม่การขยายผลไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น
2. ลดความเหลื่อมล้ำ ในการศึกษา
3. กระจายอำนาจและให้อิสระแก่หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องใน พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ
4. สร้างและพัฒนากลไกในการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา นวัตกรรมการศึกษาในส่วนนี้หมายถึง แนวคิด วิธีการ กระบวนการ สื่อการเรียนการสอนหรือ การบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ซึ่งได้มีการทดลองและพัฒนาจนเป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะ สามารถ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการศึกษา และหมายความรวมถึงการนำสิ่งดังกล่าว มา ประยุกต์ใช้ในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาด้วย การดำเนินการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมการศึกษาใน พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจะครอบคลุมนวัตกรรมการศึกษา 2 ประเภท คือ 1. นวัตกรรมเงินนโยบาย เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงนโยบาย กฎระเบียบ เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาและ สถานศึกษานำร่องในพื้นที่นวัตกรรมศึกษาบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัวและ

มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. นวัตกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในสถานศึกษาเป็น นวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งจะเกี่ยวกับหลักสูตรการจัด การเรียนการสอน การบริหารจัดการ โดยสถานศึกษาสามารถเลือกสรรนวัตกรรมการเรียนการสอน และการบริหารจัดการที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วทั้งในและต่างประเทศว่าสามารถสร้างคุณภาพผู้เรียน และโรงเรียนได้จริงมาใช้พัฒนาต่อยอดได้ หลังจากที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน รับเรื่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามาพิจารณาดำเนินการเป็น โครงการตามนโยบาย ได้วิเคราะห์ หลักการและเหตุผลของการจัดตั้งพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่มุ่งหมายให้เป็นพื้นที่ปฏิรูประบบ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการศึกษาของ ประเทศ มุ่งพัฒนาเด็กและเยาวชนคนไทยให้มีคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเน้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจที่ควบคู่ความรับผิดชอบไปยังพื้นที่เพิ่มความเป็นอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานำร่องในพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา รวมทั้งการขยายผลนวัตกรรมการศึกษาและวิธีปฏิบัติที่ดีสู่หน่วยงานทาง การศึกษาและสถานศึกษาในพื้นที่อื่นทั่วประเทศ จึงมอบหมายให้สำนักพัฒนา นวัตกรรมการจัด การศึกษาขับเคลื่อนการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจากนั้นเป็นต้นมา

#### ผลลัพธ์จากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ผลลัพธ์ที่คาดหวังในการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษามี 3 ประการ คือ 1. ผู้เรียนมี ทักษะศตวรรษที่ 21 และได้รับการการเรียนรู้ที่มีความหมายตอบโจทย์ชีวิตในอนาคต 2. โรงเรียนมี ประสิทธิภาพสูงในการนำนวัตกรรมการศึกษาไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถลดความเหลื่อมล้ำ ทางการศึกษาและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาซึ่งหมายถึงพัฒนาการของผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ สมรรถนะ ทักษะ และเจตคติ ครูมีอิสระในการจัดการเรียนการสอนลดภาระงานนอกเหนือจากงาน สอนมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้นครูและผู้บริหาร ได้รับการเพิ่มขีดความสามารถเชิงวิชาการและ 3. ประเทศมีการปฏิรูปการศึกษาที่ได้ผลซึ่งได้มาจาก ข้อค้นพบและหลักฐานยืนยันจากผลการวิจัย ผลการสนับสนุนการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรม การศึกษาของผู้เกี่ยวข้องภาคคนโยบายทั้ง รัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการอิสระเพื่อ การปฏิรูปการศึกษา ภาคประชาสังคม ภาคปฏิบัติในพื้นที่ ได้แก่ คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่ นวัตกรรมการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่ได้เกิดรูปแบบ ของการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้นมี พื้นที่นำร่อง สถานศึกษานำร่องและที่สำคัญได้มีการตราพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2562 เป็นต้นไป เป็นเวลา 7 ปี ต่ออายุไม่เกินเจ็ดปี เป็นหลักประกันให้เกิดเสถียรภาพเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติในการทำงานต่อพื้นที่นวัตกรรม การศึกษาของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ไม่เพียงสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรม

การศึกษาตามระยะเวลาที่พระราชบัญญัติฉบับนี้ กำหนดไว้เท่านั้นหากแต่ยังถือว่าเป็นกฎหมายหลัก และเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงระเบียบ ข้อกฎหมาย ที่เป็นอุปสรรคในการปฏิรูปการศึกษา และเอื้อให้หน่วยงานการศึกษา สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ดำเนินการนำร่อง สร้างสรรค์ นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นพื้นที่นำรูปแบบการจัดการศึกษาหรือการบริหารระบบ การศึกษาที่มีหลักฐานทางวิชาการว่าได้ผลดี มาดำเนินการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพรวมทั้งเรียนรู้ปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนขยายผลไปทั่วประเทศ สมกับ การเป็นสนามปฏิบัติการเพื่อสร้างนวัตกรรม การศึกษาเป็นพื้นที่พิเศษด้านการศึกษาที่เอื้อให้คนใน พื้นที่ทุกภาคส่วนร่วมพลังจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อตอบโจทย์ คุณภาพผู้เรียนและบริบทพื้นที่ซึ่งถือว่า พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาเป็นความหวังครั้งใหม่ของการ ปฏิรูปการศึกษาไทยอย่างแท้จริง

**พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา : พื้นที่จังหวัดปฏิบัติการที่โรงเรียน เปลี่ยนปัญหาเป็นปัญญา และความเจริญงอกงามของชีวิตผู้เรียน**

อัมพร พิณะสา รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในงาน All for Rayong Education 2019 พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง ในวันที่ 27 สิงหาคม 2562 ณ โรงแรม โกลเด้นซิตี จังหวัดระยอง ซึ่งรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้แนวคิดเพื่อ การพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ 6 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1. เป้าหมายการจัดการ การศึกษา การแสวงหานวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการก็มุ่งหวังและต้องการคนดี คนเก่ง มีงาน ทำและมีความสุขซึ่งเป็นเครื่องมือในการสร้างคนให้มีคุณภาพ คาดว่าการศึกษาไม่ใช่เพียงได้ ใบประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตรหรือระดับการศึกษา แต่การศึกษาต้องสร้างคุณค่าและ ความเจริญงอกงามของชีวิตให้ขึ้นมากกว่าเดิมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้น การศึกษาจึงเป็น เครื่องมือสร้างคนเพื่อให้คนสร้างชาติ 2. กระบวนการเรียนรู้ในการศึกษาเพื่อสร้างคนต้องเริ่มต้นที่ ครอบครัว 3. สังคมคาดหวังให้โรงเรียนหล่อหลอมคนดีมีชีวิตคุณภาพ 4. การจัดการศึกษาของพื้นที่ ต้องคิดเองทำเองไม่ One-size-fits-all 5. พื้นที่นวัตกรรมการศึกษาต้องแก้ปัญหาและพัฒนาจากสิ่งที่มี ให้ดีขึ้น 6. ปลอดภัยโรงเรียนด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและเป็นหน้าที่หลักของ คณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจะสำเร็จได้ด้วยการร่วมคิดร่วมทำเพื่อสร้างคนดี คนเก่ง และมีความสุขตรงตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งครู คนเดิม งบประมาณที่มีอยู่เดิม แต่สิ่งที่ต้องเปลี่ยนคือ เปลี่ยนความคิด “แค่เปลี่ยนความคิดชีวิตยัง เปลี่ยนหากเปลี่ยนการกระทำจะมีผลต่อชีวิตเรามากเพียงใด” อย่างไรก็ตามเมื่อลงมือทำในสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคยมักจะเกิดความรู้สึกขัดแย้งหรืออยากจะหนีปัญหานั้น ๆ หากเราเปลี่ยนความคิดมองเห็น ว่าปัญหาคือบ่อเกิดของปัญญา คราวนี้เมื่อประสบกับปัญหาที่จะคิดว่า เมื่อเจอกับปัญหามากก็ได้ใช้

ปัญญามาก “การที่บุคคลได้ใช้ปัญญาจึงถือเป็นการศึกษาที่แท้จริง” พื้นที่นวัตกรรมการกาจังหวัดระยอง มีการดำเนินการกันเองมาก่อนที่ยังไม่มีพระราชบัญญัติ พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ.2562 เมื่อมี พ.ร.บ. และโรงเรียนสามารถนำสิ่งที่เป็นอุปสรรคปัญหาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาใช้ “ปลดล็อก” ได้ เช่น ไม่ต้องการทำโครงการที่ผลเสียต่อการเรียนของนักเรียนก็สามารถเสนอขอยกเลิกได้ หรือมีโครงการใหม่เข้ามาต้องให้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการขับเคลื่อน เพื่อให้การอนุญาตทำโครงการที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน หรือไม่เป็นภาระอุปสรรคก็สามารถรับเข้ามาดำเนินการในโรงเรียนนาร่องได้ หากต้องการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาแนวใหม่ก็ต้องปรับตารางเรียนตารางสอนแบบใหม่ก็สามารถทำได้ แต่ต้องปรับเปลี่ยนเวลาเรียน การเปิดเทอมปิดเทอมแบบใหม่แก้ไขปัญหาเด็กและผู้ปกครองในพื้นที่ ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ โรงเรียนบ้านน้ำกร่อย ตั้งอยู่ใกล้เขา มีช้าง เน้นพลังงานสะอาด จัดหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นหน่วยการเรียนรู้ ใช้ครูในชุมชนและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องมาช่วยสอน จะเห็นได้ว่าโรงเรียนจะต้องเปิดกว้าง เปิดรับภาคีทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โรงเรียนจะต้องระบุปัญหา สาเหตุและวิธีการแก้ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาเหล่านี้คือ “นวัตกรม”

กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ควรสร้างภาคีการบริหารและการจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบ การสร้างแรงจูงใจในการเรียนแก่นักเรียนและการมุ่งเน้นพัฒนาโรงเรียนและผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ตามปรัชญาแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับศักยภาพความถนัด ความสนใจของผู้เรียนและบริบทชุมชนสังคมของโรงเรียน ตั้งอยู่ด้วยเทคนิค วิธีการ กระบวนการ บริหารจัดการและจัดการเรียนรู้ “นวัตกรรมการศึกษา” จึงจะเกิดผลลัพธ์จากพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาและเป็นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาที่จังหวัดปฏิบัติการที่โรงเรียนเปลี่ยนปัญหาเป็นปัญญาและความเจริญงอกงามของชีวิตผู้เรียนความเจริญงอกงามของชีวิตให้ดีขึ้นมากกว่าเดิม โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสร้างคนเพื่อให้คนสร้างชาติ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยต่างประเทศ

ไอดีน (Aydin, 2012 : 581) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้บริหาร โรงเรียน มีทัศนคติที่จะส่งผลให้โรงเรียนเดินไปข้างหน้า มีสี่ลักษณะที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่ออุดมคติหมายถึงพฤติกรรม



ของผู้นำและผู้ตามที่อ้างเหตุผลเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจหมายถึงวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจคนรอบข้างพวกเขา พิจารณาเป็นรายบุคคลที่เป็นตัวแทนของความพยายามอย่างต่อเนื่องของผู้นำในการรักษาแต่ละคนเป็นคนพิเศษและทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่พยายามที่จะพัฒนาศักยภาพของพวกเขา สุดท้ายการกระตุ้นทางปัญญาเป็นความพยายามของผู้นำในการกระตุ้นการติดตามเป็นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดปัญหาและใกล้พวกเขาในรูปแบบใหม่จะพิจารณาว่า ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญเหล่านี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจของครูและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ดังนั้นการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นพบระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงให้เห็นถึงผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนในระหว่างการปฏิบัติในการบริหารของพวกเขาในชีวิตประจำวัน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นถึงระดับสูงของลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่ของอิทธิพลที่เงียบสงบ แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ การพิจารณาเป็นรายบุคคล และพฤติกรรมกระตุ้นทางปัญญา

เนคาตี (Necati, 2012 : 121) ได้ศึกษาการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนผู้บริหาร/ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำ และครู ความผูกพันต่อองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงและการทำธุรกรรมรูปแบบความเป็นผู้นำและครูผู้บริหารโรงเรียนความผูกพันต่อองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบสและอะโวลีโอ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีแนวโน้มที่จะดำเนินการรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำว่าการทำธุรกรรม ครูมีความมุ่งมั่นที่มีคะแนนสูงสุดในความมุ่งมั่นต่อเนื่องมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการเปลี่ยนแปลงและการทำธุรกรรมรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรของครู นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า แรงจูงใจโดยแรงบันดาลใจและการพิจารณาเป็นรายบุคคลที่คาดการณ์ไว้อย่างมีนัยสำคัญความมุ่งมั่นอารมณ์ในขณะที่ขนาดของรางวัลที่อาจเกิดขึ้นของรูปแบบการเป็นผู้นำที่ได้รับการทำนายอย่างมีนัยสำคัญของความมุ่งมั่นเพียงครูต่อเนื่องการจัดการโดยข้อยกเว้นและไม่รู้ไม่ชี้ที่คาดการณ์ไว้อย่างมีนัยสำคัญของความมุ่งมั่นของกฎเกณฑ์

ซูมัทเกอร์ ครูพ และฮอว์แลนด์ (Schoemaker, Krupp and Howland, 2013 : 228) ได้ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของบริษัทหลายแห่ง โดยใช้ระยะเวลาต่อเนื่องกันเป็นเวลาหลายปี จากข้อมูลที่ได้รับทำให้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การคาดการณ์อนาคต การบริหารความเสี่ยง การมีทักษะกระบวนการคิด การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ การสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างทักษะทางการเรียนรู้ จากนั้นได้สร้างแบบประเมินตนเองเพื่อวัดความถนัด



เกี่ยวกับทักษะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นแบบมาตรฐานค่า 7 ระดับจำนวน 6 ข้อ ให้ผู้ร่วมการวิจัยตอบผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ การมีทักษะกระบวนการคิด การบริหารความเสี่ยง การสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กร การคาดการณ์อนาคต การสร้างทักษะทางการเรียนรู้และการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังพบว่าคนที่มีทักษะเด่นในด้านหนึ่ง ไม่สามารถทดแทนทักษะที่อ่อนคือด้านอื่นได้โดยง่าย ดังนั้นจึงสรุปว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะทั้ง 6 ด้านให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

บีล (Beall. 2018 : 145) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน : การสรรหาคู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ผลการวิจัยพบว่า 1) อีก 10 ปีข้างหน้าจะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหาร ค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจ และปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณา ระบบเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกัน คือ แนวทางที่ตายตัว โดยยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลักแนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงานและไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน เมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับระบบตลาดการศึกษาเสรี และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีเงิน โขบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครูเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ฟรัมกิน (Frumkin. 2018 : 137) ได้ศึกษาการสร้างโรงเรียนใหม่ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถ ในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาเรื่ององค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการ โรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเอาใจใส่ในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐนับวันจะมีเพิ่มมากขึ้น

#### งานวิจัยในประเทศ

ณัฐวุฒิ การพบ (2553 : 34) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนในจังหวัด ภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัด

ภาคใต้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุริย์มาศ สุขกสิ และคณะ (2554 : 3) ได้ศึกษา ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ จันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ จันทบุรี และตราด โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับ คือ การมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการมีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ 2) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ จันทบุรีและตราด จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิรัฐ ภัทร์เบญจันท์ (2558) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมระดับสูง คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = 0.55) รองลงมา คือการประเมินผลการปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.32$ , S.D. = 0.52) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างและธำรงรักษาทีม คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D. = 0.53) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่งผลทางตรงต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.93 ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยลักษณะบุคคลในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.73

กัลยา อาทกรกิจ และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ในภาพรวมและรายด้านอยู่

ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบพบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นฤมล สุภาทอง (2562 : 5) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ อยู่ระดับมากทุกแบบเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนรวม 2) แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม 3) แบบผู้บริหารกระบวนการ 4) แบบผู้รักษาภาพเดิมและมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) การบริหารงบประมาณ 2) การบริหารทั่วไป 3) การบริหารวิชาการ 4) การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วาทีนิ พูลทรัพย์ และนุชนรา รัตนศิระประภา (2564 : 65) ได้ศึกษา องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารฐานนวัตกรรม (2) การบริหารสมรรถนะองค์กร (3) การบริหารหุ้นส่วนองค์กร (4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (5) การพัฒนานวัตกรรม (6) นวัตกรรมเชิงระบบ (7) การบริหารแผนนวัตกรรม และ 2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาพบว่า มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

พระครูกิตติญาณวิสิฐ, พระครูวิรุฬห์สุดคุณ ระวิง เรื่องสังข์ และสุทิศ สวัสดิ์ (2565 : 747) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาภายใต้แผนงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการเรียนรู้วิถีพุทธ ผลการศึกษาพบว่า 1) พื้นที่นวัตกรรมการศึกษานำร่อง มีขั้นตอนการสร้างโดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติทั้ง 6 ขั้นตอน คือ (1) กำหนดคนนวัตกรรม (2) สร้างนวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรม (3) การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรมการศึกษา (4) ขั้นตอนนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ (5) นำไปใช้ในสถานการณ์จริง และ (6) ประเมินผลการใช้นวัตกรรม 2) องค์ความรู้การพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบ Model : 6744-Model ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 6 ประการ

การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย มี 7 กระบวนการ 3) การพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ต้องอาศัยองค์ประกอบที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์และการลดความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษา ดังนั้นพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาวิถิปุทธ จึงประกอบด้วย 1) กิจกรรมวิถิปุทธพอเพียงใช้น้ำอย่างคุ้มค่าและวิถีเกษตรยั่งยืน 2) กิจกรรมการเรียนรู้วิถิปุทธ 3) กิจกรรมเดินด้วยเท้า ก้าวไปในบุญและ 4) กิจกรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้วิถิปุทธ โดยการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในการเชื่อมโยงองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารที่มีความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุค 4.0 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัด ระยอง เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาสถานศึกษาให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี