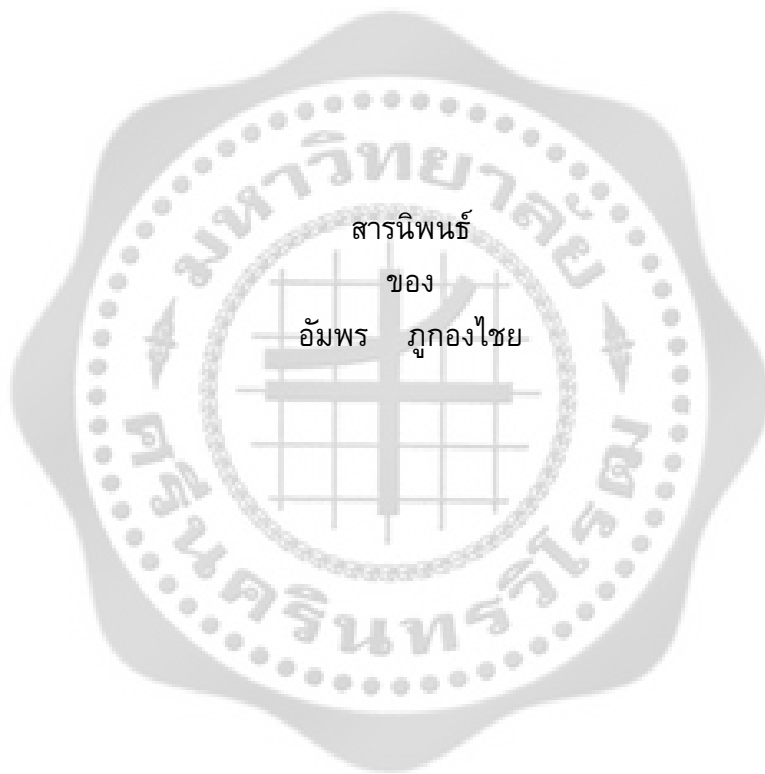


ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2557

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อัมพร ภูทองไชย. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี.  
สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์  
เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการ  
ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างเป็นครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา  
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 175 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งฉบับเท่ากับ .97 และมีค่าความเชื่อมั่นด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง  
ฉบับเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่า  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน  
(Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1.ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วน  
ท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และมีภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน การ  
พัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู ความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการของครู  
และพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ

2.ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วน  
ท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การ  
บริหารเชิงกลยุทธ์ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกล  
ยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

3.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี โดยรวมมีความสัมพันธ์  
กันอยู่ในระดับสูง ( $r = .892$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

THE RELATIONSHIPS OF ACADEMIC LEADERSHIP AND STRATEGIC  
MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE DEPARTMENT OF  
LOCAL GOVERNMENT, PATHUM THANI PROVINCE



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Education Degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

March 2014

Amporn pookongchai. (2014).The Relationship of Academic Leadership and Strategic Management of School Administrators under the department of local Government, Pathum Thani Province. Master's Project, M.Ed.(Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Assoc. Prof. Dr. Apitee Songbandit.

The purposes of this research were: to study the level of Academic Leadership and Strategic Management of School Administrators under the department of local Government, Pathum Thani Province; to study the relationships between the Academic Leadership and Strategic Management of School Administrators. The sample were consisted of 175 teachers in the basic education institutes under the Pathum Thani Educational Service Area Office; A 5-level rating scale questionnaire was used to collect data. Its reliability was conducted through Index of Item-Objective Congruence (IOC) and Cronbach's alpha coefficient. The Academic Leadership had a reliability of .97 Strategic management had .91. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, and Pearson Product-Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follows.

1. The Academic Leadership of the basic education institute administrators under the Pathum Thani Educational Service Area Office as a whole was at the high level. When considered individual aspects of the Academic Leadership the highest level, listed in descending order of mean as follows: The encouragement in vocational progress of teachers and the high level, listed in descending order of mean as follows: the academic development that emphasize on teaching, the development in academic knowledge, the initiation and academic capability of teachers, the behavior intend to academic and relation.

2. The Strategic Management of the basic education institute administrators under the Pathum Thani Educational Service Area Office as a whole was at the high level. When considered individual aspects of the Strategic Management, they were at the high level, listed in descending order of mean as follows: Strategy Formulation, Strategy Implementation and Strategy Evaluation and Control

3. The Academic Leadership and Strategic Management of School Administrators under the department of local Government, Pathum Thani Province Educational Service Area Office had a high level of relationship ( $r = .892$ ) at .01 level of significance.

สารนิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

ของ

อัมพร ภูทองไชย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน

(เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบรรทัดย์)

.....ประธาน

(เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบรรทัดย์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ ในการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ทุกขั้นตอน ทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัย และรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัย อีกทั้งท่านยังเป็นแบบฉบับของอาจารย์ที่ทุ่มเทให้กับศิษย์และงานด้านวิชาการอย่างไม่เหน็ดเหนื่อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงสารนิพนธ์และคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ และอาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิต ที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขสารนิพนธ์ จนทำให้ผลงานครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ ดร. สรภักดิ์ สรภักดิ์ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา นายทรงเดช ขุนแท้ ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 นางสุพิชฌาย์ วิจารณ์กุล ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง ๑ จังหวัดปทุมธานี และนางวริศรา แก้วศรีจันทร์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง ๑ จังหวัดปทุมธานี ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ เสนอแนะปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ให้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยจนสำเร็จเรียบร้อยไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ที่อำนวยความสะดวกเสียสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถามและอาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิต คณะกรรมการบริหารหลักสูตร ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปด้วยดี และให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะ ข้อมูล เอกสาร ตลอดจนเป็นกำลังใจในเรื่องต่างๆที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

สำหรับบุคคลที่สำคัญยิ่ง คือ บิดา มารดาและญาติพี่น้อง ซึ่งให้ความช่วยเหลือทุกเรื่องห่วงใย และให้กำลังใจ อยู่เสมอด้วยดีตลอดมา ตลอดจนเพื่อนๆ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ช่วยเหลือ เป็นห่วงและให้กำลังใจ ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนประสบผลสำเร็จด้วยความภาคภูมิใจ คุณค่าและประโยชน์ได้อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเพื่อการพัฒนาการศึกษา และขออัญมูซาพระคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ทุกท่าน

อัมพร ภูทองไชย

# สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	10
การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	11
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	19
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	24
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริม การปกครองส่วนท้องถิ่น.....	24
ภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	27
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	28
การศึกษาภาวะผู้นำวิชาการในต่างประเทศ.....	38
ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ ดร.จิตติมา วรรณศรี.....	43
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	46
แนวคิดและความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	46
ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	50
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	52
บทบาทของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	57
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	66
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>3 (ต่อ)</b>	
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>72</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>85</b>
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
สรุปผลการวิจัย.....	88
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	93
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>94</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>103</b>
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ.....	104
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	106
ภาคผนวก ค รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	113
ภาคผนวก ง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหาร เชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา.....	115
<b>ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....</b>	<b>119</b>

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	59
2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี.....	65
3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน โดยรวมและรายด้าน.....	66
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมและรายด้าน.....	67
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการโดยรวมและรายด้าน.....	69
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของคุณ โดยรวมและรายด้าน.....	70
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของคุณ โดยรวมและรายด้าน.....	71
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี.....	73
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้าน.....	73

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรวมและรายด้าน.....	75
11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์โดยรวม และรายด้าน.....	76
12 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี.....	83



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	53
2 แมทริกซ์ TOWS สำหรับการกำหนดกลยุทธ์.....	55



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

โลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งนักมองอนาคตได้วิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงจากอดีตถึงปัจจุบันว่าเปรียบเสมือนพลังคลื่นสามลูก คือ คลื่นการเกษตร คลื่นอุตสาหกรรม และคลื่นแห่งความรู้ โดยที่ประเทศไทยเองคงมีพลังคลื่นลักษณะผสม เนื่องจากบางส่วนยังคงเป็นชนบท บางส่วนเป็นเขตเมืองอุตสาหกรรม และในส่วนคลื่นแห่งความรู้เกิดขึ้นอย่างมากมาจากพลังผลักดันต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของกระแสการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกซึ่งมีอิทธิพลต่อกิจกรรมด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ ช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกส่วนนี้เอง การศึกษา สถาบันการศึกษาได้ถูกเฟื่องฟูและได้รับความสนใจให้มีบทบาทในการเตรียมความพร้อม สร้างความพร้อม และแก้ปัญหา หากความพร้อมในการพัฒนา หรืออีกนัยหนึ่งการศึกษาถูกกำหนดให้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทิศทางที่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้นในสังคมโดยรวม (พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2543: คำนำ) ปัจจัยสำคัญที่จะนำพาการปฏิรูปไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรมได้ชัดเจนนั้น ผู้นำนับว่ามีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนวงล้อคุณภาพไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งปัจจุบันโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เข้าสู่โลกแห่งข้อมูลข่าวสารและยุคดิจิทัล ผู้นำจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองให้ทันยุคทันเหตุการณ์ (สมชาย เทพแสง. 2549: 173) รวมทั้งองค์การส่วนใหญ่ ประมาณร้อยละ 60-90 มักจะประสบกับปัญหาความล้มเหลวในการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์การดังกล่าวมีรูปแบบการบริหารในแบบแยกส่วน (Fragmentation) มีขั้นตอนการทำงานที่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชาของตนเอง อันเป็นผลให้เห็นถึงปัญหาของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติภายในองค์การที่ยังขาดการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Kaplan; & Norton. 2005: 72)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ และทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับหวังที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถสูง สามารถบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพราะอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนจะดี หรือไม่ดี มีคุณภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ จากเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงในด้านการศึกษาดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) ในมาตรา 39 โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และโรงเรียนมีสภาพเป็นนิติบุคคลตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ได้มา

จากการบริจาค ตามมาตรา 59 และจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการ ทำให้มีผลกระทบต่อ การบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีภาระงานเพิ่ม มากขึ้นจากเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร จัดการปรับสถานภาพ พฤติกรรม การทำงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่เคยควบคุมกำกับ งานธุรการต่อจากนี้ต้องหันมาให้ความสำคัญกับงานวิชาการที่เป็นงานหลักตามการปฏิรูปการศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่างๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไป ตามแผนการสอนที่กำหนด (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2551: 2)

การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรทางการศึกษาจะส่งผลให้องค์ การนั้นเป็นที่ ยอมรับของสังคม สถานศึกษาจึงพยายามเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์ให้ เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน ซึ่งตัวผู้เรียนจะเป็นสิ่งสะท้อนการบริหารจัดการองค์กร ารได้เป็นอย่างดี จาก งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพและการพัฒนาสถานศึกษาในหลาย ๆ ประเทศแสดงให้เห็นว่าการมี ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและส่งผลสู่การเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่ดีจะส่ง ผลให้เกิดผลสะท้อนเกิดขึ้น ในตัวผู้เรียนว่าองค์กรนั้นมีทิศทางการจัดการศึกษารูปแบบใด (Sammons; et al.1994:13)

ภาวะผู้นำและการบริหารเป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันมาก จะต้องมีการดำเนินงานที่ ควบคู่ไปพร้อมๆกัน อย่างไรก็ตามทั้งภาวะผู้นำและการบริหารก็มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำจะ ส่งผลสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนการบริหารจะเป็นเรื่องของกระบวนการดำเนินการและโครงสร้าง องค์กร ภาวะผู้นำจะเกิดในคุณลักษณะของตัวบุคคล ส่วนการบริหารเป็นสิ่งที่เกิดโดยตำแหน่ง ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน (Millett. 1996: 4)

เนื่องจากโลกปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำต้องเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์มาก ขึ้นด้วยเพราะนอกจากองค์กรจะทวีความซับซ้อนแล้วยังต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังที่ เบนนิซ และ นานูซ (Bennis; & Nanus. 1997: 24) ได้อธิบายว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการ เคลื่อนย้ายองค์กรจากจุด ที่อยู่ในปัจจุบันไปสู่อนาคตได้ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ ที่จะช่วยนำ ความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร สร้างความเต็มใจให้แก่บุคลากรในการที่จะเปลี่ยนแปลง สร้าง วัฒนธรรมใหม่ และสร้างยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์สูงสุดของพลังงานและ ทรัพยากร มีผลงานของนักวิจัยหลายคนที่ยืนยันตรงกันว่า บทบาทผู้นำจะเพิ่มความโดดเด่น และ ความสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อองค์กรนั้นตกอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่มั่นคงแน่นอน และขาดความชัดเจน ผู้บริหารจำเป็นต้องเฝ้าติดตามตรวจสอบและตีความสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่ถูกต้องนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งภายใต้ภาวะวิกฤติ บทบาทของผู้นำจะมี ผลกระทบต่อองค์กรสูงขึ้น โดยเฉพาะผู้นำที่แสดงพฤติกรรมและคุณลักษณะของภาวะผู้นำอย่าง

ชัดเจนจะสามารถนำ องค์การให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า และมีอิทธิพลต่อองค์การทั้งในด้านบวกและด้านลบอย่างชัดเจน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550: 308-309)

จากที่กล่าวมาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ให้ความสำคัญของงาน บริหารงานวิชาการตามโครงสร้าง เน้นการมีส่วนร่วมมุ่งพัฒนาการเรียนการสอน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความรอบรู้ทางวิชาการ ส่งเสริมความก้าวหน้า ทางวิชาชีพ และแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถบ่งบอกถึงทิศทางเป้าประสงค์ของ สถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการจัดการศึกษา ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา ซึ่งการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำทางวิชาการย์ อมเข้าใจวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา ซึ่งจะส่งผล ต่อเนื่องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่จะสามารถบ่งบอกทิศทาง การพัฒนา และกำหนดวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา ดังเช่นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ส่วนที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อม ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้อง อกกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี เป็นการศึกษา เพื่อหาความสัมพันธ์ ทิศทาง วัตถุประสงค์องค์กร รวมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนต่อไป รวมทั้งการศึกษาครั้งนี้จะเป็นส่วนช่วยในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามาช่วยในการบริหารเชิงกลยุทธ์และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี เพื่อนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสังคมไทย

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ได้แก่ 1) การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน 2) พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์ 3) ความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการ 4) การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู 5) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

2. เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ได้แก่ 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับ

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี สามารถนำคุณลักษณะทางวิชาการไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลทางวิชาการในสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริม และปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งจะส่งผลไปสู่การเรียนรู้ที่มีคุณภาพของผู้เรียน

2. ผลการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแนวทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพของผู้เรียน

3. ผู้บริหารระดับสูงทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ส่งเสริม พัฒนา สนับสนุน ภารกิจของสถานศึกษาให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี โดยสอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีขอบเขต ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี จำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งเป็นครูปฏิบัติหน้าที่สอน จำนวน 317 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนใน



สถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี จำนวน 175 คน ซึ่งได้มาโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้สถานศึกษาเป็นชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วจึงเทียบสัดส่วน และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งได้ดังนี้

### 2.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่

- 2.1.1 การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน
- 2.1.2 พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์
- 2.1.3 ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ
- 2.1.4 การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู
- 2.1.5 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

### 2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- 2.2.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์
- 2.2.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2.2.3 การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

## นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำการบริหาร และการนำกลุ่มให้กระทำ กิจกรรมทางด้านวิชาการ ให้บรรลุผล โดยแบ่งเป็น 5 ประการ ดังนี้

1.1) การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ประกอบด้วย การสำรวจวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้เรียน การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพจริงของสถาน ศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุก ร่วมวางแผนการดำเนินงานวิชาการกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการบริหารจัดการมุ่งหมายไปที่ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนทุกคนอย่างเสมอภาค กำหนดภาระงานสอนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของครู และส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมทาง วิชาการ และการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และจัดทำรายงานทุกปี มีการ นิเทศติดตามให้มีการจัดการเรียนการสอนตาม

หลักสูตรสถานศึกษาอย่างแท้จริง และกำกับติดตามให้ครูนำแผนงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่ การปฏิบัติจริง นำผลการประเมินผู้เรียน ไปใช้กำหนดแนวทางการพัฒนางาน

1.2) พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรม การปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้เกิด บรรยากาศที่เป็นมิตรและร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ประกอบด้วย มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทการทำงาน ให้สำเร็จ มีความยืดหยุ่นในการทำงานโดยปรับตามสถานการณ์ ให้เกียรติและไม่วางตนแสดง อำนาจ มีความเป็นกัลยาณมิตร ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น และมีความยุติธรรม

1.3) ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ หมายถึง คุณสมบัติ ส่วนตัวในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และความรู้ความเข้าใจทักษะ การปฏิบัติงานทางวิชาการ อาทิ หลักสูตร วิธีการสอน เพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย การคิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ ที่แปลกแตกต่างจากผู้อื่น เรียนรู้วิธีการสอนใหม่ๆ และทดลอง ปฏิบัติจริง มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการทำงานเชิงรุก รอบรู้ใน งานวิชาการสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่ครู มีความรู้ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา สามารถแก้ปัญหาจากสถานการณ์ต่างๆ ได้ และ ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้อยู่เสมอ

1.4) การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู หมายถึง พฤติกรรม การปฏิบัติด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน พัฒนาการ เรียนการสอนของครู ประกอบด้วย มีการประชุมอบรม อธิบาย ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการแก่ครู และบุคลากรเสมอ เชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ มาให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถใน การจัดการเรียนการสอน จัดหาเอกสาร สื่อต่างๆ ให้ครูใช้เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง นำครูไปทัศน ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูคิดค้นวิธีการสอนหรือ นวัตกรรมใหม่ๆ เปิดโอกาสให้ครูได้เผยแพร่ผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

1.5) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู หมายถึง พฤติกรรม การปฏิบัติ ที่ส่งเสริม ให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานทางวิชาการของครู พัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และการเสริมแรงเพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การ ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการ เลื่อนวิทยฐานะของครู สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้กับ หน่วยงานต่างๆ ตามความสนใจของครู ส่งเสริมและพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ สนับสนุน ทรัพยากรต่างๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน มีการยกย่อง ชมเชยครู ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการกำหนดแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การ ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อ ปรับสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ

สภาวะแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็ง ขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ โดยมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และ ภายนอกสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายระยะยาวเพื่อบอกทิศทางของสถานศึกษา และการ กำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา

2.2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การวางแผนดำเนินงานและนำ แผนงานไปสู่การปฏิบัติ มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร และการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

2.3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การตรวจสอบและติดตามผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพปัญหา และอุปสรรคต่างๆ และมีการ ดำเนินการแก้ไขสภาพปัญหา และอุปสรรคต่างๆ

**3. สถานศึกษากรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับนักเรียน น สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

**4. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการบริหารการศึกษาที่ รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

**5. คุรุปฏิบัติหน้าที่การสอน** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการ เรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกล ยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สามารถส่งเสริมสนับสนุน ให้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถาน ศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานด้านวิชาการให้ เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จากการศึกษางานวิจัยของควาโซส์ (Cavazos. 1999: Abstract) พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ในการสนับสนุน การพัฒนาเป้าหมาย การปฏิบัติงานด้านวิชาการ การกำหนดวัฒนธรรมโรงเรียน และจัดการเรียนการสอน รวมทั้งมีความร่วมมือและสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียน สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 8) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษาวิจัยการพัฒนาตัวแบบองค์การ แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

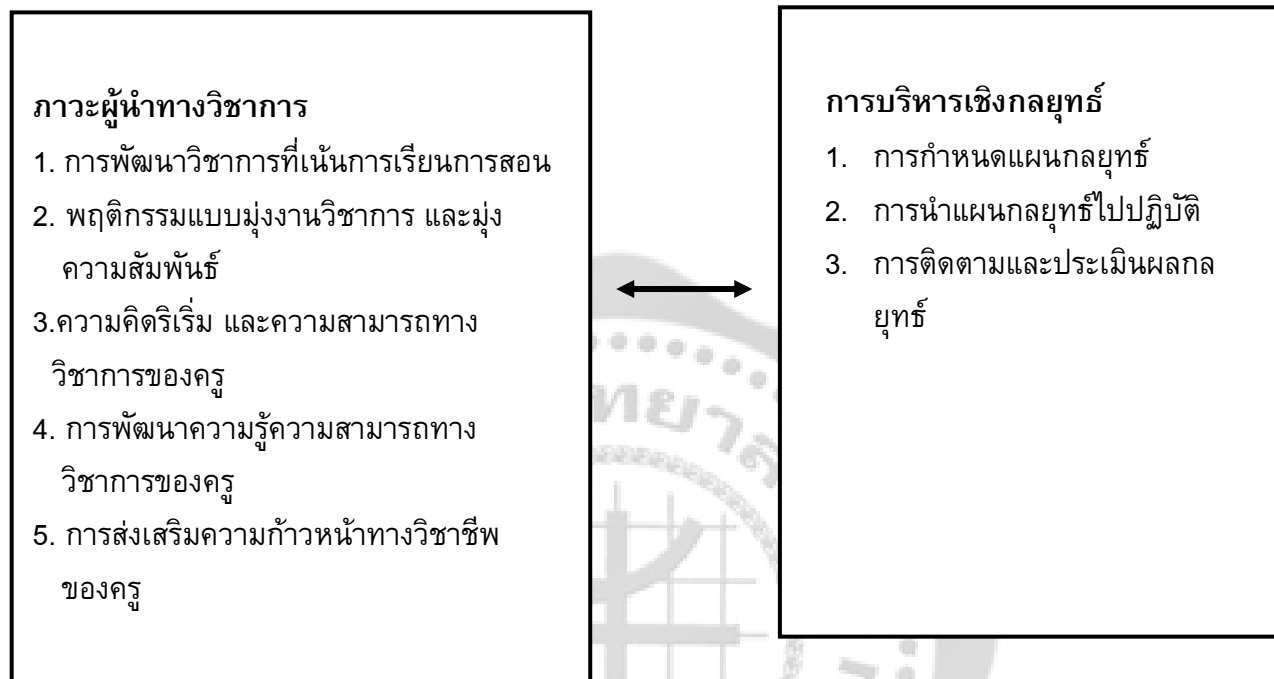
การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัว วกให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานชัดเจนทำให้องค์กรนั้นมีความเข้มแข็ง ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานให้บรรลุผลที่ตั้งไว้ ดังการศึกษาของ ฟรีดตี้ , แกล็ตเตอร์ และไวส์ (Preedy; Glatter; & Wise.2003. Abstract) พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายพร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างความสมดุล โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก ปณิตา สฤทธิพิรพันธ์ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สู่การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนกำแพงวิทยา พบว่า ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนตามลำดับ ดังนั้นการศึกษาคความสัมพันธ์ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆระดับของสังคม คือ ผู้นำ ซึ่งผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขทางสังคม และประเทศชาติ ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการในทุกๆระดับทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ หรือระดับท้องถิ่น ในระดับองค์กรมีการยอมรับกันว่า ความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ล้วนแล้วแต่ต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทักษะกระบวนการบริหาร หรือความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ในการส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพของครู การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น มีการกำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน และมีอิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือผู้ตาม หรือกลุ่มในองค์กรยอมรับการสั่งการ หรือดำเนินการ หรือปฏิบัติตาม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งต้องมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ยังเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่โอกาส อุปสรรค

ภาวะผู้นำทางวิชาการในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ จิตินา วรณศรี (2553: 35-48) กล่าวว่าภาวะผู้นำวิชาการเป็น พฤติกรรมผู้นำ ในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำ การบริหาร และการนำกลุ่มให้กระทำ กิจกรรมทางด้านวิชาการ ให้บรรลุผล มี 5 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์ ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ สุพานี สฤทธิวานิช (2553: 9-11) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารสถานศึกษาที่เน้นการมองระยะยาวโดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการกำหนดแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อปรับสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งของ

องค์การนั้นๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ มี 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

จากแนวคิดและหลักการที่กล่าวมาแล้ว สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังภาพประกอบ



### สมมุติฐานในการวิจัย

1.ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมาย และความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 2.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 3.1 ความหมายของผู้นำทางวิชาการ
  - 3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 3.3 การศึกษาภาวะผู้นำวิชาการในต่างประเทศ
  - 3.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ จิตติมา วรณศรี
    - 3.4.1 การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน
    - 3.4.2 พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์
    - 3.4.3 ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ
    - 3.4.4 การพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู
    - 3.4.5 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของครู
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 4.1 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 4.2 แนวคิดและความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 4.3 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์
  - 4.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
    - 4.4.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์
    - 4.4.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
    - 4.4.3 การติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์
  - 4.5 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการบริหารเชิงกลยุทธ์

โรงเรียนในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนดังมาตรา 41 และมาตรา 42 โดยระบุให้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น อีกทั้งให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป (มาตรา 39) (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542) โรงเรียนในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปทุมธานี ได้เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อเอื้อต่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาชาติ ผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดแรงขับเคลื่อนและมีทิศทางการพัฒนาเพื่อปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารย่อมสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้เกิดความก้าวหน้า รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางเป้าประสงค์ และเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้

## 1. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2549 ก, หน้า 1-11) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะ (public service) ให้แก่ประชาชนโดยเฉพาะการบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่มีความเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับประชาชนในเขตบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ บริการสาธารณะด้านการศึกษา เป็นภารกิจสำคัญ ประการหนึ่งที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ โดยมี การกำหนดภารกิจจัดการศึกษาไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

### 1.1 ภารกิจจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 1.1.1 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการศึกษาท้องถิ่น

จัดการศึกษาทุกระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของคนไทยในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้อยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์และมีความสุขที่ยั่งยืน สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและนานาชาติ

#### 1.1.2 พันธกิจ กำหนดไว้ดังนี้

เนื่องจากการจัดการศึกษา มีขอบเขตภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา การสนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ รวมทั้งการจัดการศึกษาตาม อรรถาศัย และภารกิจ ด้าน ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้าง การเรียนรู้ตลอด ชีวิตและสร้างความเข้มแข็งทางสังคมให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ในช่วง ระยะเวลา 3 ปี ข้างหน้า ต่อไปนี้จึงได้บูรณาการ และกำหนดพันธกิจการดำเนินการเพื่อตอบสนอง

วิสัยทัศน์ด้านการศึกษาระดับต้นตาม กลุ่มเป้าหมาย แผนการจัดสรรงบประมาณและประเภท ลักษณะของภารกิจที่ต้อง ดำเนินการในช่วงระยะเวลาดังกล่าว โดยให้สอดคล้องกับ นโยบายและภารกิจ จัดการศึกษา พศ. 2545 - 2549 รวม 7 ด้าน

พันธกิจที่ 1 ด้านศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความพร้อมแก่เด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความพร้อม พัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา อย่างเหมาะสมตามวัยเต็มตามศักยภาพและ มาตรฐานการศึกษาและพร้อมเข้ารับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานต่อไป

พันธกิจที่ 2 ด้านปฐมวัย

จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัย มีพัฒนาการด้าน ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา คุณธรรมและจริยธรรมที่พึงประสงค์ อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปึก ติสุข ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับ การศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

พันธกิจที่ 3 ด้านการศึกษาภาคบังคับ

จัดการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานการศึกษาของ ชาติ

พันธกิจที่ 4 ด้านการศึกษาช่วงชั้นที่ 4 และอาชีวศึกษา

จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา เพื่อพัฒนาคน อาชีพ สังคม ตามมาตรฐานการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ระดับประเทศและนานาชาติ

พันธกิจที่ 5 ด้านการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย

จัดการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ให้ท้องถิ่นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ก้าวทันเทคโนโลยีมีเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งสู่คุณภาพชีวิตที่ดี

พันธกิจที่ 6 ด้านส่งเสริมการกีฬา นันทนาการ จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ส่งเสริมสนับสนุนการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็ก เยาวชนและประชาชน เพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตและสังคม

พันธกิจที่ 7 ด้านส่งเสริมสนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญา

ท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของท้องถิ่นเกิดความสมานฉันท์อยู่ร่วมกัน ในสังคมอย่างมีความสุขและยั่งยืน

## 1.2 แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 – 2559

แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 – 2559 มี ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2549 ข, หน้า 2-16) วิสัยทัศน์ กำหนดไว้ดังนี้

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถ บูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการ ปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น



ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น กำหนดไว้ดังนี้

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพและมีคว ามพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐานชีวิตเตรียมความพร้อมของเด็ก ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัด ของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการ ประกอบอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมและมีความสำนึกในความเป็นไทย

3. การจัดการบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดการบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4. การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านการศึกษา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชนแก่เด็กและเยาวชน ประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5. การดำเนินงานด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศึกษา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาท้องถิ่น กำหนดไว้ดังนี้

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัย ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อม ทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินตามความต้องการและคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน

สถานประกอบการและประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับ **คุณภาพ**และ **ความสามารถ**ของท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึก ฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬานันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เด็ก เยาวชน ไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

6. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริม สนับสนุนการประกอบอาชีพให้มีความทำไม่เป็นภาระแก่สังคม

7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 – 2559 กำหนดไว้ดังนี้

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เร่งรัดจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่นมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในกาปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการศึกษาของเอกชนหรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชน ประกอบการพิจารณาด้วย

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการประสานข้อมูลและเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผล การปฏิบัติงานการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. นโยบายด้านหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลาง และ สาระหลักสูตรท้องถิ่นที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสม ของแต่ละระดับการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงปรารถนาของประเทศไทย ความเป็นพลเมืองดี ของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกใน ความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอด ชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับ การศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อ การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สินในประเทศ จากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษาและจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำ คัญสูงสุด ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนา แบบเรียนเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดย เร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจในในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกแบบ สื่อ ตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานอื่นที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชนรวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุก รูปแบบ บริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนอย่างหลากหลาย เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือให้มีการประกอบอาชีพ อิสระ ที่ถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนการระดมทุน และการจัดการนำวิทยาการต่างๆมาประยุกต์ใช้ ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการด้าน การตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสม ตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษา ส่งเสริม และอนุรักษ์ สถาบันศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา ท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้ และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอดวัฒนธรรม ความภาคภูมิใจ ในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

**1.3 การนำแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติ** เนื่องจากแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พ.ศ. 2545-2559) ที่จัดทำขึ้นเป็นการจัดทำภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละ ประเภท เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจทั้งหมด ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภายใต้ ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงนำนโยบายที่เหมาะสมกับศักยภาพ ความต้องการและคว ามพร้อมไปปฏิบัติ โดยกระทรวงมหาดไทยได้เสนอแนะยุทธศาสตร์การนำแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2549 ข, หน้า 12)

1. แนวทางการดำเนินการจัดการศึกษาเนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความพร้อมและศักยภาพเมื่อ พิจารณาแนวทางการดำ เนินงานรับผิดชอบการจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ เป็นไปตามรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาฯ และพระราชบัญญัติกำหนดแผนฯ ท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทางคือ

1.1 การดำเนินการจัดการศึกษาเอง โดยดำเนินการได้ 2 กรณี คือ

กรณีที่ 1 ดำเนินการจัดการศึกษาขึ้นเองภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรณีที่ 2 ดำเนินการรับถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาที่รัฐจะถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาของรัฐให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหารจัดการศึกษา

สำหรับการดำเนินการทั้ง 2 กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องผ่านการประเมินความพร้อมที่กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กำหนด และกรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีหน้าที่ต้องดำเนินการช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานที่ กำหนด

1.2 การดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมเป็นการดำเนินการ โดยองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางการศึกษา ทรัพยากรอื่น ๆ รวมทั้งการเสนอแนะ แนะนำ และร่วมพัฒนาการศึกษา

2. การพิจารณาความพร้อมในการจัดการศึกษา พิจารณาจากลักษณะและการแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

2.1 ลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษา อยู่แล้วดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ .ศ.2542 โดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แก่ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่นอย่างทั่วถึงตามความต้องการของประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ได้จัด การศึกษา ดำเนินการจัดบริการทางการศึกษา แก่ ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย

อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามความเหมาะสม ความพร้อมและความต้องการของท้องถิ่น ทั้งนี้ภายใต้การประเมินความพร้อม ตามเกณฑ์ที่กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมกำหนด

2.2 การแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดกรอบภารกิจจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.2.1 กลุ่มความพร้อมสูง ควรดำเนินการภารกิจ

2.2.1.1 การศึกษาก่อนพื้นฐาน

2.2.1.2 การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.1.3 การส่งเสริมอาชีพ / การศึกษานอกระบบ

2.2.1.1 กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ

2.2.1.1 บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2.2 กลุ่มความพร้อมปานกลาง ควรดำเนินการภารกิจ

2.2.2.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน (การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา)

2.2.2.2 การส่งเสริมอาชีพ / การศึกษานอกระบบ

2.2.2.3 กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ

2.2.2.4 บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2.3 กลุ่มความพร้อมต่ำ ควรดำเนินการภารกิจ

2.2.3.1 การส่งเสริมอาชีพ / การศึกษานอกระบบ

2.2.3.2 กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ

2.2.3.3 บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2.3.4 ร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดการศึกษาพิจารณาจาก

3.1 ความต้องการและข้อคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่น

3.2 ความคิดเห็นของสภาท้องถิ่น

3.3 ข้อมูล ข้อเท็จจริง (จำนวนโรงเรียน จำนวนเด็ก สภาพที่ตั้ง ฯลฯ)

3.4 ข้อคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่จะโอน

3.5 ศักยภาพของท้องถิ่น (คน เงิน วัสดุ การจัดการ)

3.5.1 คน ได้แก่ ศักยภาพในการบริหารการศึกษาของนักบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอัตรากำลังบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.5.2 เงิน ได้แก่ รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ เพิ่มขึ้น จะเพิ่มขึ้น และได้รับ อุดหนุนจากรัฐเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับสนับสนุนจากองค์กรต่างๆ

3.5.3 วัสดุ ได้แก่ ความต้องการทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ที่มีที่จะรับโอนให้เป็น ให้เกิด ที่จะขอสนับสนุน

3.5.4 การจัดการ ได้แก่ ศักยภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจ ความสามารถ วิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษาและการจัดโครงสร้างการบริหาร การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พิจารณาระดับความพร้อมและศักยภาพแล้ว จะนำแผนนโยบายตามกรอบภารกิจซึ่งสอดคล้องกับระดับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และหรือแผนปฏิบัติการ การจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยยึดหลักการดำเนินการ ดังนี้

4.1 กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนครอบคลุมภารกิจตามกฎหมาย ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่อย่างทั่วถึง

4.2 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดความต้องการ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการตามแผนและร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผน

4.3 ใช้แผนเป็นแนวทางในการบริหารกิจการและสนองตอบปัญหาและความต้องการของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม

4.4 การกำหนดกิจกรรมโครงการในแผน ต้องมุ่งหลักความเป็นไปได้และประโยชน์สูงสุดที่ประชาชนในท้องถิ่นจะได้รับ

5. การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง ใช้สื่อและวิธีการทุกรูปแบบที่จะชี้แจงให้ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรเอกชนให้รู้จักและเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางและแผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือจากทุกฝ่าย

6. การระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากทุกฝ่าย สร้างความตระหนักในความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ให้แก่กลไกทางสังคมทุกส่วน ทั้งประชาชน ภาครัฐ และเอกชนเพื่อให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นทุกรูปแบบ ทั้งการสนับสนุนกำลังกาย กำลังใจ กำลังทรัพย์ ตลอดจนความคิดเห็นหรือการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ บังเกิดผลเป็นรูปธรรม

7. การเตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบจัดการศึกษา โดยการปรับโครงสร้างการบริหาร กิจกรรม การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม หน่วยงานท้องถิ่น ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ กรอบความคิด และพัฒนาเทคนิคการบริหารจัดการศึกษาให้บุคลากรของท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐานตลอดจนจัดระบบนิเทศ ประเมินผลการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิผล

## 2. ผู้นำและภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

#### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ

แบลงค์ (Blank. 1997: 45) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำควรรู้จักแสดงออกถึงภาวะผู้นำ และส่งเสริมให้ผู้อื่นมีภาวะผู้นำด้วย

กิบสัน และคณะ (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997: 272) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้อิทธิพลควบคุมบุคคลภายใน กลุ่มให้ทำตามหรือใช้การจูงใจคนเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ดูบริน (DuBrin. 1998: 2) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศักยภาพในการกระตุ้นบุคคลและสนับสนุนให้คนได้ทำในสิ่งที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ฮอย และมีสเคิล (Hoy; & Miskel. 2001: 392) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่แสดงความสามารถในการช่วยบุคคลอื่นให้ทำงานจนสำเร็จตามภาระที่ได้รับมอบหมายและทำให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้า

เอลเวสสัน (Alvesson. 2002: 93) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และยุทธวิธีที่วางไว้ เป็นผู้ที่ทำให้เกิดความสามัคคี และธำรงความเป็นกลุ่มเอาไว้

เสนาะ ตีแยวี (2535: 5) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคน หรือต่อกลุ่มความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานหนึ่งซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้นหรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถ ที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ประคอง รัตมีแก้ว (2545: 20) สรุปรว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งสามารถโน้มน้าว จูงใจ และริเริ่มให้คนในกลุ่มปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

สัณหพงศ์ สร้อยเทพ (2545: 38) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยพาสมาชิกเหล่านั้นมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 13) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 238) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 1) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546: 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ คนที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่าง ๆ หรือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมมือกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดมุ่งหมายที่พึงปรารถนา โดยถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547: 105) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามัคคีกัน งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญของกลุ่มที่ได้รับการเลือกจากสมาชิกกลุ่มให้เป็นผู้ชี้แนะแนวทางและหากลวิธีปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ซึ่ง ผู้นำจำเป็นจะต้องแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำด้วยลักษณะต่างๆ เพื่อมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของกลุ่ม

### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้แนะของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ ส่วนโคเวล และเลวิส (Cowel; & Lewis. 1993: 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำในขณะที่ เชียร์ชีย์ เอี่ยมวรเมธ (2536: 321-322) ระบุในพจนานุกรมว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การนำเจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำสำหรับการให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการ มีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

แทนนาบอม (Tannenbuam. 1961: 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งและอำนาจการโดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ทีด (Teed. 1970: 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ



อาจิริส (Argyris. 1976: 29) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการนำเทคนิคทางจิตวิทยา มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ฮอนแลนเดอร์ (Hollander. 1978: 1-4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

ทรีเวสตา และนิวพอร์ต (Trewatha; & Newport. 1982: 384) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัต หรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าในบางครั้ง ความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้าม บางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์การและอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

คูทซ์ และเวลริช (Koontz; & Wehrich. 1988: 437-438) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หรือ อิทธิพล (Inference) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติแล้ว การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ขบถอยู่ข้างหลังกลุ่ม มิเพื่อผลักดัน หรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่ม คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งาน ก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วม ให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เจกเช่นการทำหน้าที่ ของไวทยากร หรือผู้อำนวยการแห่งวงดนตรี และการพิสูจน์ว่าไวทยากรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลงในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่น เพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นที่แตกต่างกัน 3) ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

โบวี และคณะ (Bovee; et al. 1993: 468) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะใช้การกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงาน หรือมี

การปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ 2) ชั้นกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ชั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตรหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ (Yukl. 1998: 2)

ดาร์ฟ (Daft. 1994: 478) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่ เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำ ก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้อง มีทั้ง 1) คน ซึ่งได้แก่ ผู้นำ กับผู้ตาม 2) การโน้มน้าว หรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

อินแวนชีวิช และแมทเทสัน (Ivancevich; & Matteson. 1999: 409) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล

พอสเตอร์ (Poster. 1999: 27) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักจูงใจ บุคลากรในกลุ่มให้ทำตามวัตถุประสงค์ของผู้นำหรือนำงานไปทำตาม ที่ผู้นำต้องการ

เอฟเวอร์ และเลคอมสกี (Evers; & Lakomski. 2000: 58) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่น สามารถสร้างวิสัยทัศน์ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและสามารถทำให้ผู้ตามทำงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ

ลอว์ และโกลเวอร์ (Law; & Glover. 2000: 84) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการทำให้บุคคลร่วมกันทำตามจุดมุ่งหมายจนกระทั่งประสบความสำเร็จด้วยกลวิธี ต่างๆ

ลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg; & Ornstein. 2000: 113) ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นตั้งใจทำงานตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิก

วีลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen; & Hunger. 2002: 225) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ทักษะและความสามารถเพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล และผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความสุข

โดนัลสัน (Donaldson. 2001: 41) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ ความสามารถในการทำให้ผู้ตามมีความเชื่อความคิดและยอมทำตามซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับผู้ตาม

เจิง (Cheng. 2002: 51) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนใน องค์การมีการตื่นตัว มุ่งทำงานตามจุดมุ่งหมายจนกระทั่งบรรลุผล

โอเวน (Owens. 2004: 263) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหมาย ลดความขัดแย้งและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม

อานันท์ ปันยารชุน ( 2540: 37-39) ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้ มาจากการ อุปลักษณ์ หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนได้แก่ 1) ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นเครื่อง ควบคุมตน 2) ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม 3) ความสามารถในการสื่อสารทำให้คนอื่นเข้าใจ

ได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง 4) ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ 5) มีระบบการคิดและการบริหารที่วิ  
 ลัยนัทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักคาดคะเน 6) ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้ และ  
 ฟังหาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2540: 43-45) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มี  
 ทัศนะ กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้อง  
 มีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ 1) เป็นคนเก่ง 2) เป็นคนดี 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มี  
 ความกล้าหาญทางจริยธรรม 5) อุดม 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 8)  
 สำนักรับผิดชอบต่อสังคม และ 9) เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

เสาวนิตย์ เสาณานนท์ (2542: 8) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของ  
 อิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อให้  
 บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปราชญา กล้าผจญ (2543: 100) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการ  
 มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จูงใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือตามทีผู้นำได้สั่งการ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543: 282) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้  
 อำนาจหรือบารมีในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ

แบสส์ (รุ่งกานต์ รอดเรือง, 2546 : 25 ; อ้างอิงจาก Bass, 1991) ได้ให้  
 ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนด

พฤติกรรมของสมาชิก

6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
9. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและมี

ปฏิสัมพันธ์

เสนาะ ดิยาวี (2535: 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำ  
 เอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่นหรือในแง่ของการ  
 บริหาร คือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538: 46) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่  
 ผู้หนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนได้ด้วยความเต็มใจ ความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ

ประคอง รัตมีแก้ว (2545: 21) สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจในตนเองชักนำให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานกับตนด้วยความเต็มใจ เพื่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมที่แสดงออกในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ของบุคคลหนึ่ง เพื่ออำนวยความสะดวก ชักจูง และควบคุมให้บุคคลหรือกลุ่มเกิดการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สเทียร์ส (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546: 25-26 ; อ้างอิงจาก Steers. 1991) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ

1. ช่วยให้อุบัติการณ์ขององค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร
4. ช่วยให้อุบัติการณ์ขององค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

## 2.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จบรรลุประสิทธิผล สร้างความเจริญรุ่งเรืองเจริญเติบโตให้กับท้องถิ่น มีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับความไว้วางใจและความเชื่อถือจากสาธารณชน สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของชุมชนและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนยอมไม่ใช่งานที่ง่าย และไม่สามารถทำได้ด้วยการที่มีผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันจึงมีความต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศ

ทางการพัฒนาสังคม พันธกิจใหม่ และความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ  
เท่านั้นที่จะผลักดันและสร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้นมาได้ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำหรือท่วงท่าของการนำแบบ  
ใดในการบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการและ  
งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น และ  
ความต้องการในการพัฒนาการศึกษาของคนในชุมชน และท้องถิ่นนั้นๆ โดยผู้บริหารสถานศึกษา  
ควรมีภาวะผู้นำวิชาการเพื่อมุ่งเน้นงานด้านวิชาการในสถานศึกษาให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์

### 2.2.1 หลักการและแนวคิดการบริหารงานวิชาการ

2.2.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตาม  
กรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของ  
สังคมและชุมชนอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

2.2.1.2 มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือผู้เรียนมี  
ความสำคัญสูงสุด

2.2.1.3 มุ่งส่งเสริมให้ชุมชน และสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร  
กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

2.2.1.4 มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีวัด  
คุณภาพการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ และความสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัด  
การศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

2.2.1.5 มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และ  
คุณภาพในการจัดและพัฒนาการศึกษา

### 2.2.2 ขอบข่ายภารกิจ

2.2.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2.2.2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.2.2.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน

2.2.2.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

2.2.2.5 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2.2.2.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้

2.2.2.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2.2.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.2.2.9 ขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษา

2.2.3 ภาวะผู้นำวิชาการของผู้ บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการ  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารงานวิชาการ

2.2.3.1 ชั้นวางแผนก่อนการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องวางแผนงานด้านวิชาการเอาไว้ โดยกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การจัดระบบงาน การกำหนดวิธีการ จัดบุคลากร จัดทำโครงการและแผน ปฏิบัติงานโดยจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย และขั้นตอนของแผนที่วางไว้ โดยให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

2.2.3.2 ชั้นการจัดดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ งานที่วางไว้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.2.3.2.1 งานที่เกี่ยวกับเนื้อหาวิชา ผู้บริหารต้องควบคุมดูแลให้มีการจัดทำแผนการสอนในแต่ละรายวิชา เพื่อเป็นแนวทางในการสอนของครู เป็นการนำหลักสูตรหรือแผนงานลงสู่การปฏิบัติการสอน

2.2.3.2.2 งานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดโครงการสอนซ่อมเสริม โครงการส่งเสริมเด็กเรียนดี มีการจัดกิจกรรมชุมนุม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนลูกเสือ เนตรนารี และจัดการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ตลอดจนปัญหาต่างๆ จัดให้มีห้องสมุดเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้

2.2.3.2.3 งานทางด้านบริการ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ทีมงานด้านการบริการเกี่ยวกับสื่อการสอน เพื่อช่วยเหลือครูในการสอน และอุปกรณ์ต่างๆ มีการจัดรวบรวมเอกสารการสอน คู่มือครู เพื่อช่วยเหลือครูในการสอน

2.2.3.2.4 ชั้นส่งเสริมและควบคุมงานด้านวิชาการ ผู้บริหารต้องติดตามและควบคุมงานวิชาการให้ได้มาตรฐาน

1. สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานงานวิชาการ นั่นคือ กำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมกับสถานศึกษา สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียนกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน จัดหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ฝึกชอบทางวิชาการ จัดสรรเวลาและสถานที่ให้แก่กิจกรรมการเรียนการสอน จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ติดต่อสื่อสารกับชุมชน เพื่อทราบความต้องการของชุมชน และจัดวางเป้าหมายได้ถูกต้อง นอกจากนี้ยังต้องมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนด้วย

2. ส่งเสริมวิชาการและจัดบรรยากาศวิชาการ ผู้บริหารควรสนับสนุนที่จะให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กิจกรรมที่ควรจัดเพื่อสนองและเสริมบรรยากาศทางวิชาการยิ่งขึ้น ดังนี้ จัดตั้งทีมงานทางวิชาการขึ้น ลักษณะของคณะอาจจัดรวมกันเป็นคณะครูที่สอนรายวิชา เดียวกันมาร่วมกันทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชุมชน หรือชมรม หรือสมาคมทางวิชาการ เพื่อปรึกษาและเผยแพร่งานวิชาการให้กว้างขวาง ส่งเสริมให้มีการจัดทำหนังสือหรือวารสารเพื่อเผยแพร่ หรือมีการประชุมสัมมนา วิจัยค้นคว้าอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ครูได้มีความรู้ และวุฒิสูงขึ้น เช่น ให้โอกาสในการศึกษาต่อ หรือการอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ และเพื่อจะได้นำความรู้ไปสู่การเผยแพร่สู่นักเรียน

การเรียนในห้องเรียน ควรจัดให้มีความสอดคล้องกับ ความมุ่งหมายของโรงเรียน การจัดครูเข้าสอน ควรจัดให้ตรงตามความถนัด และคุณวุฒิของครู

อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาควรส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ควรจะได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปให้ทุกคนถึงแม้ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำ วิชาการและความรู้ความสามารถแต่ก็ไม่สามารถทำงานได้โดยลำพังได้ ดังนั้นจึงควรให้ผู้ร่วมงานมีอิสระ เสรีทางความคิด และการเรียนการสอน ซึ่งเรียกว่าเสรีภาพทางวิชาการแก่ผู้ร่วมงานโดยเฉพาะครูผู้สอน ด้วยความสำคัญของงานวิชาการดังกล่าวผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ทางวิชาการ มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ ริเริ่ม สร้างสรรค์งานวิชาการ ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ขั้นตอนของการบริหารงานวิชาการควรจะเป็นระบบ มีการวางแผนก่อนเริ่มดำเนินงาน เป็นการกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติ จัดบุคลากรและแผนการปฏิบัติ มีขั้นตอนดำเนินงาน ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดทั้งงานที่เกี่ยวกับเนื้อหา กิจกรรมเสริมหลักสูตร และเกี่ยวกับงานบริการต่างๆในขั้นสุดท้าย จะเป็นขั้นที่ต้องมีการควบคุมส่งเสริม และพัฒนางานด้านวิชาการให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น จุดสำคัญ ของการพัฒนา ก็คือ การให้เสรีภาพทางวิชาการ และจัดบรรยากาศทางวิชาการให้มากขึ้น ผู้บริหารต้องระลึกไว้เสมอว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษาหรือโรงเรียน ส่วนงานด้านอื่นๆจะเป็นตัวช่วยเสริมและส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ (ปราโมทย์ เบญจกาญจน์. 2548: 79-105)

### 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

#### 3.1 ความหมายของผู้นำทางวิชาการ

บลัมเบิร์ก และกรีนฟิลด์ (Blumberg; & Greenfield. 1980: 21) ได้ให้ความหมายความเป็นผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารปฏิบัติด้วยความตั้งใจ เพื่อให้เกิดสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและการเรียนรู้ของนักเรียนอันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในที่สุด

กอร์ทอน (Gorton. 1983: 262) ได้กล่าวถึงผู้นำทางวิชาการว่า อาจจะมี ความหมายครอบคลุมไปถึงกิจกรรมที่ดำเนินการโดยบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อปรับปรุงคน กลุ่มคน หรือโปรแกรม จุดเน้นของความหมาย คือ การปรับปรุง ไม่ใช่การ ดำรงรักษาไว้เท่านั้นสำหรับผู้นำทางวิชาการในระดับโรงเรียน สิ่งสำคัญที่ควรรับผิดชอบคือ โปรแกรมการจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งหลาย และสภาพภายในโรงเรียน ที่มีผลต่อการเรียนของนักเรียน

ดีเบวอส (Debevoise. 1989: 21) ให้ความหมายผู้นำทางวิชาการว่า การกระทำที่ ครูใหญ่แสดงออกหรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นกระทำในอันที่จะพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียน

กรีนฟิลด์ (Greenfield. 1989: 21) ให้ความหมายผู้นำทางวิชาการว่า เป็นการกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจ และมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อนักเรียน

เดวิสและโธมัส (Devis; & Thomus. 1989: 34) ผู้นำทางวิชาการคือ บทบาทที่สำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู

พิชญาภรณ์ อิงคามระชร (2532: 21) กล่าวว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นความสามารถในการใช้กลยุทธ์ ทั้งความเป็นผู้นำและการบริหารเพื่อให้กลุ่มก ระทำกิจกรรมด้านวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

จันทร์ธานี สงวนนาม (2533: 63) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นการนำความรู้ความสามารถ แนวความคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารการเรียนการสอน และการพัฒนาวิชาชีพ

จิระพันธ์ พูลพัฒน์ (2536: 7) ได้ให้ความหมายผู้นำทางวิชาการว่า เป็นผู้ที่ดีคิดริเริ่ม นำทางให้เกิดแนวคิดใหม่ เพื่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทางด้านวิชาการ

สุดาวลัย โสตะจินดา (2536: 14-15) อรพร อุณากรสวัสดิ์ (2536: 8) วรรณนา ทันธิ์ (2538: 22) และอรอนงค์ ระงับพิเศษ (2538: 10) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์และพัฒนางาน ในการบริหารกิจกรรมทางวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยจัดให้มีการปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของผู้นำทางวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า ผู้นำทางวิชาการหมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำ การบริหาร และการนำกลุ่มให้กระทำการกิจกรรมทางด้านวิชาการ ให้บรรลุผล ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนเพื่อนักเรียนต่อไป การกระทำหรือกิริยาท่าทางที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการพัฒนางานด้านวิชาการ โดยการคิดริเริ่มนำทางให้เกิดแนวคิดใหม่ หรือให้การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้และสังเกตเห็นการกระทำนั้นได้อย่างชัดเจน

### 3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

ชาร์เตอร์ และ ไคออตซ์ (Carter; & Kiotz. 1990: 76) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการ และครูซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน



เมอร์ฟี (Murphy. 1990: 68) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ควรจะให้ความสำคัญในเรื่องของหลักสูตรเหมือนกับการสอน ในการบริหารงานด้านการศึกษามั่วไหล ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของหลักการบริหารที่ยึดเอาหลักสูตรเป็น แนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) จำนวนของเนื้อหา 2) การจัดเนื้อหา 3) การจัดเรียงลำดับเนื้อหา 4) ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา 5) ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้ 6) การบ้านหรืองานที่มอบหมาย 7) การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตร และ 8) คุณภาพของจุดประสงค์

ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องสืบเสาะหาแนวทางที่ดีและเหมาะสมที่สุด สำหรับการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษาของวิไลดี และติมมอก (Wildy; & Dimmock. 1993) กล่าวว่าไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานด้านวิชาการเป็นหลัก ต้องสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้

วิไลดี และติมมอก (Wildy; & Dimmock. 1993: 97) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการกล่าวรวมถึง ภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญด้านต่างๆ ดังนี้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน เตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน กำกับติดตามนิเทศครู เป็นคณะกรรมการอำนวยการหรือประสานงาน ส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร

เดบีวอส (Debevoise อ้างถึงใน Jan Chell (1995: 103)) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ทั้งหลาย หรือการเป็นตัวแทนของสถานศึกษา เป็นผู้สนับสนุนความเจริญเติบโตทางการเรียนของนักเรียน

จากความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผู้กล่าวมาแล้วข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาใน 8 ด้าน ประกอบด้วย พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาและการใช้หลักสูตร การนิเทศการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจูงใจ การสนับสนุนการจัดการในชั้นเรียน การสนับสนุนการประเมินผลการเรียนของนักเรียน และบรรยากาศในโรงเรียนจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มุ่งประสิทธิผลของงานขององค์กรทั้งระบบแบบกว้าง ๆ และส่วนหนึ่งได้กลายมาเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ที่มุ่งประสิทธิผลของงานทางด้านวิชาการ ทำให้นักการศึกษาและนักวิจัยจำนวนมากหันมาสนใจและทำการศึกษาย่างจริงจัง โดยต่างก็มีความเชื่อในเบื้องต้นว่า จะสามารถช่วยแก้วิกฤติทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ในหลายประเทศประสบปัญหานักเรียนอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ คิดคำนวณไม่เป็น คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ไม่ได้ ส่งผลทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา รวมถึงการออกจากโรงเรียนกลางคัน (drop-outs) นักการศึกษา นักวิจัย สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา ได้ศึกษาให้แนวคิดและมีข้อกำหนดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ: พฤติกรรมและบทบาท มีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายคน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำทางวิชาการเอาไว้ ดังนี้

**3.2.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของฮอย (Hoy, 2003)** ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (instructional leader) แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนคนเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการควรเกิดขึ้นเองทั้งในตัวผู้บริหารโรงเรียนและจากครู ทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน เป็นผู้รู้ดีเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ อย่างดีเยี่ยมในตัว ผู้บริหารโรงเรียนเพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด คงไม่มีวิธีการใดวิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่ยัง ผลเช่นนั้นได้ ผู้ที่เป็นผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องใช้เวลาในห้องเรียน เหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานและ พูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนและการสอน การปรับปรุงการสอนและการเรียนเป็นกระบวนการ ต่อเนื่อง ไม่ใช่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าสังเกตการณ์พอเป็นพิธีปีละครั้งสองครั้ง ควรจะมีการพูดคุย เกี่ยวกับอาชีพของตนและพัฒนาอาชีพอันเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงการสอน จะปรับปรุงการเรียน ของนักเรียนอย่างไร และจะปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ใด ๆ อย่างไร สิ่งบ่งบอกถึงการพัฒนาที่ได้ผลดีและใช้แทนการนิเทศตามแบบเก่าได้แก่ การให้ความร่วมมือ ความ เป็นเพื่อนร่วมงานความชำนาญการ และทีมงานแม้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นผู้นำในการใช้ความ พยายามอย่างเต็มใจร่วมมือและอย่างมืออาชีพ แต่ในที่สุดก็เป็นครูนั่นเองที่เป็นผู้กำหนดความสำเร็จ การพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนมีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการนำด้านการเรียนการสอน ภาวะ ผู้นำทางวิชาการก็เกิดขึ้นและมั่นคงขึ้นจากครูนั่นเอง เหนือสิ่งอื่นใด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสื่อสาร ให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอน วิสัยทัศน์นี้จะแปล ความและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

ประการที่ 1 ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากใน โรงเรียนมีงานวิจัยจำนวนมากขึ้นที่ยืนยันว่า การที่โรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ต่อผลสำเร็จของนักเรียน (Goddard; Sweetland; & Hoy, 2000; Hoy; & Sabo, 1998; และ Hoy; & Kottkamp, 1991) ผู้นำทางวิชาการควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็น ระเบียบ จริงจังและเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุผลได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้อง แสดงให้เห็นถึงความเชื่อซึ่งทำได้ทั้งด้วยวาจาและการกระทำว่า นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึง ผลสำเร็จได้ โดยการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการ ทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ

ประการที่ 2 ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรม ที่ทั้งครูและผู้นำทางวิชาการต้อง ร่วมมือและช่วยกันดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ ความก้าวหน้าและผลสำเร็จของนักเรียน บรรยากาศของโรงเรียน การสร้างแรงจูงใจให้กับครูและ

นักเรียน และขวัญกำลังใจของครูควรได้รับการกำกับติดตามและประเมินเป็นประจำโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง

ประการที่ 3 ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงงานการเรียนการสอน ในตอนท้ายครูนั้นเองที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของตนในห้องเรียน ดังนั้นแรงจูงใจของครูและความมีวินัยในตนเองของครูจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ครูต้องตัดสินใจว่าต้องการที่จะพัฒนา

ประการที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน ความจริงแล้ว การจัดหาทรัพยากรให้แก่ครูเป็นบทบาทพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่แล้ว

ประการที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาดีที่ทันต่อการพัฒนาล่าสุดเกี่ยวกับการสอน การเรียน การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู

ประการสุดท้าย ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำในการรับรู้และแสดงความยินดีเมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียนและครู เพราะภารกิจกรรมเช่นนั้นช่วยเสริมให้วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

### 3.2.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของบอสเสิร์ท (Bossert.

1988: 24) มีลักษณะดังนี้

1. เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น
2. ใช้เวลาในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
3. มีความชำนาญในการสอน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้น นิเทศการสอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น
4. ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น
5. ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับแผนการจัดการเรียนการสอนจากเขตพื้นที่

การศึกษา

6. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นตอน น้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง

7. รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียนผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในปัจจุบันนี้ต้องหลอมรวมลักษณะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (traditional school leadership) อันได้แก่ การประเมินครู การจัดงบประมาณ การจัดตารางการเรียนการสอน และการบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เข้ากับการเกี่ยวพันอย่างลึกซึ้งในเรื่องการสอนและการเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล (effective instructional leaders) คือผู้ที่ใส่ใจอย่างมากต่อการจัดหลักสูตรและเรื่องราวเกี่ยวกับการสอนซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของนักเรียน งานวิจัย

ยืนยันว่า บทบาทที่สำคัญนี้ขยายวงกว้างเกินขอบข่ายงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องใช้ลักษณะผู้นำแบบอื่น ๆ ด้วย ผู้มีบทบาทสำคัญในภาวะผู้นำทางวิชาการได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษา ผู้ประสานงานหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนศึกษา นิตเทศก์ ผู้ดูแลงานการเรียนการสอนของบอสเสิร์ท

### 3.2.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของกรัง (Krug. 1992: 55)

กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าเป็นกรอบคอกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจ นั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียง การนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่า เวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องมียุทธศาสตร์หลากหลายในการประเมินความ ก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็นผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะตีความการประเมินใน

โรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่า มีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความ และการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่ จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่น่าสนใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีว่าสุดยอด คือการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน (Krug. 1992: 67)

**3.2.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนด กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Education. 2005: 34)** ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนว่าต้องแสดง ออกกว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ให้ถือว่าการสอนและการเรียนเป็น เรื่องสำคัญที่สุดเสมอ ภาวะผู้นำเป็นสมดุลงของการบริหารจัดการกับวิสัยทัศน์ ทั้งที่ผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ งานการเรียนการสอนก็ยังคงต้องเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องจัดเวลาให้

2. การให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based Reading Research) ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้รู้ดีโดยอาศัยงานวิจัยเกี่ยวกับการอ่าน และรู้ดีเกี่ยวกับการ สอนอ่านที่มีประสิทธิผลเพื่อที่จะช่วยให้สามารถเลือกใช้อุปกรณ์การ สอนและสามารถกำกับการใช้ประโยชน์ได้ สามารถช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพครูได้ จะช่วยทำให้ ครูรับรู้ตลอดเวลาและจะช่วยให้การกำกับติดตามได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

3. การเน้นความสอดคล้องต่อหลักสูตร การสอน การประเมินผลและมาตรฐาน (Focus on Alignment of Curriculum, Instruction, Assessment, and Standards) ถ้าหากความสำเร็จของนักเรียนคือเป้าหมาย และเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัย มาตรฐานเป็นเกณฑ์หลักสูตร การสอนและการประเมิน เหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่ สอดคล้องกันกับมาตรฐาน ก็คงแสดงให้เห็นเป็นหลักฐานไม่ได้ว่านักเรียนมีผลสำเร็จ ความ สอดคล้องตรงกันเป็นกระบวนการที่ต้องมีและดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร และการประเมินหมุนเวียนผ่านขั้นตอนการพัฒนาไปเรื่อย ๆ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้อง อาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เจ้าหน้าที่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อช่วย ผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และเจ้าหน้าที่ก็สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นนโยบายและหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางเน้นงานการเรียนการ

สอนและเป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของครู ผู้มีหน้าที่กำกับดูแลก็สามารถช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียนและเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียนได้

5. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ (Culture of Continuous Learning for Adults) การสอนที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นทักษะที่ไม่มีวันสมบูรณ์ ครูทุกคนสามารถใช้เวลาที่เหลือทำประโยชน์เพื่อปรับปรุง การสอนของตนเอง งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลย่อมเห็นว่า การปรับปรุงการสอนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องผู้นำที่เห็นความสำคัญของการคงสภาพการเรียนรู้ย่อมจัดเวลาให้ครูได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวข้องกันนี้ ผู้นำจะคอยติดตาม กำกับและให้การสนับสนุนให้การเรียนรู้ใหม่มีความยั่งยืน (U.S. Department of Education. 2005)

**3.2.5 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของแมกนิล (MacNeill; Cavanagh; & Silcox. 2003: 68)** ได้ระบุว่า ผู้นำทางวิชาการมีพฤติกรรมหลายประการ ดังนี้

1. คำนึงถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียนโดยเฉพาะ ด้านคุณธรรม จริยธรรม
2. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วม
3. ทำให้ครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อพันธกิจ
4. นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียน
5. พัฒนาการสอนของครู
6. เปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาและมีส่วนร่วมในการบริหาร
7. ใช้ภาวะผู้นำหลายด้านกับครู
8. ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป
9. สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน
10. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
11. ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

**3.2.6 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของแมกอีวา (McEwan. 1998: 34)** มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู องค์ประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมี 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้
3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้

4. สื่อสารสร้าง ความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

5. ตั้งความคาดหวังต่าง ๆไว้สูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง

6. พัฒนาครูแกนนำ

7. พัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน

### 3.2.7 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของเบลส (Blase, 2001: 102)

ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ข้อสรุปส่วนหนึ่งว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเน้นการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจนแสดงบทบาทผสมผสานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และการตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision Making) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อครูในทางความรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรม เมื่อเปรียบเทียบความรู้ที่ได้จากงานวิจัยมีข้อเสนอสำหรับการจัดการการเรียนรู้ของโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นเรื่องต่อไปนี้

1. เน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับสำคัญที่สุด
2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์
3. มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน
4. สร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ

รูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานที่กว้าง (Broad-based Model) นี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้นำทางวิชาการ ควรผสมผสานการสะท้อนความคิดเห็นและความก้าว หน้าของครูเพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความร่วมมือ ที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน ที่มีการวิพากษ์ในการทดสอบในหมู่ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน รูปแบบนี้ยังชี้ให้เห็นอีกว่า ผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้

1. สร้างความมั่นใจว่า กระบวนการภายในอันได้แก่ นโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติ และการปฏิบัติการสอน เหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้
2. ดำรงสภาพการพัฒนาวิชาชีพครู การพูดคุย การสืบค้น การวิพากษ์ และวิธีการการแก้ปัญหา เพราะวิธีการเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา
3. แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเฉพาะที่มีในรูปแบบตามหลักการของทฤษฎี และตามที่มีหลักฐานเห็นได้ชัดเจนว่าเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษางานวิจัยของเบลส สามารถแบ่งออกเป็น

สาระสำคัญ 3 ประการ คือ การพูดคุยกับครู การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และการเอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น แสดงผลตามลักษณะสาระสำคัญได้

**3.2.8 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ สมาคมครูใหญ่โรงเรียน ประถมศึกษาแห่งชาติ (The National Association of Elementary School Principals) (Lashway. 2002: 87)** ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามข้อกำหนดของสมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติว่า ผู้นำทางวิชาการมีบทบาท 6 ประการ คือ 1) การทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่สุด 2) การตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง 3) การเร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน 4) การสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ 5) การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมินการเรียนรู้ 6) การกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ

**3.2.9 ภาวะผู้นำทาง วิชาการตามแนวความคิดของฮอบกินส์ (Hopkins. 1997: 34-35)** ได้สรุปจากรายงานโครงการพัฒนาโรงเรียนเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มี 1) ความสามารถแสดงออกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์ (values and vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงหลักการ พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรงสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้ 2) ความเข้าใจขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษาและผลที่จะเกิดแก่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน 3) ความสามารถในการแยกแยะระหว่างโครงสร้างการพัฒนาและโครงสร้างการบำรุงรักษา กิจกรรมและวัฒนธรรม 4) การปรุมนิเทศกลยุทธ์ ความสามารถในการวางแผนอย่างน้อยในระยะกลางและความสามารถเชิงการจัดการที่เอื้อต่อการใช้การเปลี่ยนแปลงภายนอกให้เกิดประโยชน์ได้ 5) ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของขีดความสามารถขององค์กรการเข้าใจบทบาทขององค์กรในการคงสภาพการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจวิธีการเพิ่มพูนการเปลี่ยนแปลงนั้น 6) ความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสืบค้นความรู้ โดยเฉพาะด้วยคำถามว่า “อย่างไร” มากกว่าที่จะเป็นคำถามว่า “อะไร” 7) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดี 8) ความสามารถในการก่อให้เกิดความเชื่อถือและจัดเสริมแรงทางบวก

**3.2.10 ภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมายโนฮิลด์ เลฟ บีไฮ (No Child Left Behind. 2001)** ของสหรัฐอเมริกาเน้นความรับผิดชอบของผู้นำโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน โดยยืนยันให้ใช้โครงการที่มีประสิทธิผล และจะต้องให้มีหลักฐานที่แสดงถึงความสำเร็จและความยุติธรรมต่อการเปลี่ยนแปลงการสอน ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในการจัดลำดับความสำคัญ จัดความสอดคล้อง จัดทำการประเมิน กำกับติดตาม และเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นของนักเรียน

1. การจัดลำดับความสำคัญ (priority) งานวิจัย (U.S. Department of Education. 2005: 47-48) ยืนยันว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่จัดให้งานวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในลำดับต้นนั้นช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นได้ ตามปรกติแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนมีอิสระพอในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียน การจัดลำดับให้งานพัฒนาการเรียนการสอนมี



ความสำคัญสูงสุดนั้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารจัดการและสร้างความเข้าใจกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง อย่างเช่น การสอนอ่านในระดับชั้นเรียนต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดตารางการสอน จัดเวลาพบปะครูแต่ละระดับชั้น จัดเวลาให้ครูได้อบรมพัฒนาอาชีพและกำกับติดตามความก้าวหน้าและกำกับติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า มีการใช้วิธีการตามรูปแบบการวิจัยการอ่านเชิงวิทยาศาสตร์ (scientifically based reading research) ทั้งโรงเรียน สิ่งนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งสำคัญในโรงเรียน

2. ความสอดคล้อง (Alignment) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสอดคล้อง ต้องแจ้งให้ครูทราบถึงความสำคัญของความสอดคล้องว่า หลักสูตร การสอนและการประเมินนั้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ต้องแนะนำแนวปฏิบัติตามความสอดคล้องที่มีประสิทธิผล ให้มีการจัดกลุ่มศึกษาหรือการประชุมพบปะด้วยความคาดหวังว่า ครูจะช่วยกันตีความสาระของมาตรฐาน ช่วยกันศึกษาขอบข่ายและลำดับของหลักสูตรแลกเปลี่ยนวิธีการสอนที่มีประสิทธิผล ช่วยกันตรวจสอบประเด็นการประเมิน และช่วยกันวิเคราะห์งานนักเรียนเพื่อทราบความมีประสิทธิผลของการสอน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับมาตรฐาน และช่วยให้โครงการอ่านก่อนมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

3. การประเมิน (Assessment) ในการประเมินนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการเลือกเครื่องมือที่ใช้ทำการประเมินตามแนวทางที่กำหนดโดยโครงการการอ่านมาก่อน (Reading First) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการแจกแบบประเมิน การให้คะแนน การรายงานผล และการใช้ข้อมูลการประเมินอย่างเหมาะสม ให้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำเพื่อทราบผลการตัดสินใจต่าง ๆ หรือที่จะตัดสินใจต่อไปอันเนื่องกับนโยบาย โครงการ และการพัฒนาวิชาชีพของครู ครูอาจต้องการคำแนะนำในการแจกแบบสอบถาม การให้คะแนน การตีความจากข้อมูล และการวิเคราะห์ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่า ครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ

4. การกำกับติดตาม (Monitoring) การกำกับติดตามถือเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบ ช่วยทำให้มั่นใจว่า ได้มีการนำโครงการการอ่านก่อนไปใช้ตรงกับความเป็นจริงและให้มั่นใจว่า ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการสอนตามข้อมูลที่ชี้วัดและตามที่ผู้บริหารโรงเรียนคาดหวัง เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลและครูเข้าใจว่าข้อมูลเหล่านั้นบ่งบอกอะไรแล้ว ก็จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนติดตามการทำงานของครูโดยการถามไถ่เยี่ยมห้องเรียน และทบทวนข้อมูลตามลำดับเพื่อยืนยันว่า มีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้นและกำลังมีความก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตามคำแนะนำของภาษิตโบราณที่ว่า “อย่าได้คาดหวังกับสิ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบ” (Don't expect what you don't inspect). หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอน ผู้นำก็ไม่ควรคาดหวังว่าจะมีการพัฒนา

5. การเรียนรู้ (Learning) ในการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดความตรงสอดคล้อง การสอน และการประเมิน

จัดเวลาให้ครูได้ร่วมประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพ สะท้อนความคิดเห็นต่อครูอย่างสร้างสรรค์และให้การสนับสนุนครู ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีข้อมูลข่าวสารอย่างดีเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดเวลาให้ครูเพื่อให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเข้าร่วมในการประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพของครูนั้น เป็นการเสริมแรงให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นลักษณะที่เป็นบวกของสภาพการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลคือคนที่เก่งในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญ รู้ดีตลอดเกี่ยวกับความสอดคล้องของเรื่องต่าง ๆ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลและสนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนอย่างนี้ถือว่าเป็นผู้นำผู้เปิดประตูสู่การพัฒนาโรงเรียนและสู่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น (U.S. Department of Education. 2005)

### 3.2.11 ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของเอลิก - มิลคาเรก และฮอย (Alig-Mielcarek; & Hoy. 2005: 126-127)

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดนี้เป็นการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงเป้าหมายที่ไว้ร่วมกัน ผู้นำสามารถทำงานกับครูอย่างมีความร่วมมือเพื่อกำหนด สื่อสารและใช้เป้าหมายร่วมของโรงเรียนโดยใช้เป้าหมายในการตัดสินใจงานขององค์กร ในการทำให้การปฏิบัติการสอนมีความสอดคล้องตามเป้าหมาย ในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ตามหลักสูตร และจัดให้มีจุดหมายเพื่อความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นมุ่งเน้นให้ครูบรรลุพันธกิจร่วมกันรวมทั้งมีการกำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน ซึ่งมีมตินี้เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการในเรื่องของหลักสูตรวิชาการ กิจกรรมเหล่านี้ได้แก่ การสำรวจโดยรอบในโรงเรียน พูดคุยกับนักเรียนและครู ให้คำชมและสะท้อนความคิดเห็นสู่นักเรียน ครู และชุมชนเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานทางวิชาการและสร้างความมั่นใจว่า เวลาการเรียนการสอนของโรงเรียนจะไม่ถูกรบกวน มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูของโรงเรียนอย่างกว้างขวาง ในมิตินี้เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์นักเรียนให้มากขึ้นโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพครูที่สอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน และจัดหนังสือเกี่ยวกับอาชีพของครู จัดตำราและแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ให้ครู

### 3.3 การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในต่างประเทศ

แจน เชล (Jan Chell. 1995: 97) กล่าวว่า มีอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ท่านหนึ่งได้บอกกับเขาว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์ใหญ่มี 3 ประการ ( 3 P's ) ในโรงเรียนดังนี้ 1) หน้าที่เกี่ยวกับประชาชน ( People ) 2) หน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน ( Program ) และ 3) หน้าที่เกี่ยวกับการวางตัวที่เหมาะสม ( Plant ) หน้าที่นี้ในอดีตอาจจะถูก อย่างไรก็ตามในปัจจุบันอาจารย์ใหญ่จะต้องมีประสบการณ์ในด้านการสอนด้วยเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้จัดการและผู้นำทางวิชาการ บทบาททั้งคู่เป็นสิ่งสำคัญซึ่งขาดไม่ได้มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่า อาจารย์ใหญ่ใช้เวลาในการเป็นผู้จัดการด้วย

การสั่งการมากแต่บทบาทที่แท้จริงของอาจารย์ใหญ่ควรอยู่ที่ผู้นำทางวิชาการเป็นผู้สนับสนุนทางวิชาการที่ดี แต่ไม่ค่อยมีการปฏิบัติมากนักานๆ ถึงแม้จะมีการปฏิบัติ จากการคาดการณ์ของสตอง (Stonge. 1993) คาดการณ์ว่าในโรงเรียนประถมศึกษาศาตราจารย์ใหญ่ใช้เวลาและหลักการประมาณร้อยละ 62.2 ในการบริหารจัดการ และใช้เวลาและหลักการประมาณร้อยละ 11 ในการเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากขาดการให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค ไม่มีการนำไปปรับใช้อย่างเหมาะสม และไม่มีการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้นำเอาทักษะใหม่ๆ เหล่านั้นไปใช้ ดังนั้นตามคำกล่าวของสตอง เราสามารถจินตนาการได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเหล่านั้นยังคงยอมรับบทบาทของผู้บริหารที่ดีแต่พูด ขาดทักษะในการบริหาร

มูตี (Moorthy อ้างถึงใน Jan Chell. 1995) ได้ แบ่งหน้าที่การจัดการออกเป็น 3 ส่วน คือ การวางแผน การจัดการ การสร้างแรงจูงใจและการควบคุม ส่วนหน้าที่ภาวะผู้นำทางวิชาการรวม ถึง ความเชื่อ การตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการกำหนดกลยุทธ์ หน้าที่เหล่านี้ที่อาจารย์จะต้องใช้ เพื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพในชั้นเรียน ผู้นำทางวิชาการมุ่งเน้นที่การเรียนการสอน ส่วนหน้าที่ในการจัดการจะเน้นในเรื่อง ความเรียบร้อยของการดำเนินการ ถึงอย่างไรก็ตามบทบาทของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องผู้นำทางวิชาการคือสิ่งสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ แต่อาจารย์ใหญ่ไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพได้ถ้าไม่เป็นผู้จัดการบริหารที่ดีด้วย บทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการและบทบาทเป็นผู้จัดการเป็นสิ่งที่ควบคู่กันไม่สามารถแยกจากกันได้

เซฟพาร์ด (Sheppard. 1996: 24) ได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาปรากฏตัวตามที่ต่างๆ ของโรงเรียน สนใจ ในการพัฒนาวิชาชีพ และในการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้

สรุปได้ว่าในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ให้ความสำคัญของการเป็นผู้นำทางวิชาการมากนักแต่จะเน้นที่การบริหารและจัดการงานด้านอื่นมากกว่า โดยเฉพาะประเทศไทยอยู่ในช่วงการปฏิรูปการศึกษายังไม่มีการกล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่มีวิจัยด้านการศึกษภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แต่จากการศึกษาของนักการศึกษาเรื่องการบริหารงานในสถานศึกษาพบ งานวิชาการเป็นงานที่ผู้บริหารมีความสามารถและให้ความสนใจในการบริหารต่ำที่สุดในงานทั้งหมด เช่น จากรายงานการวิจัยของ ชีระ รุญเจริญ ในปี พ.ศ. 2545 ที่ศึกษา เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทยพบว่า ผู้บริหารมีศักยภาพด้านวิชาการน้อยที่สุดในงานทั้งหมดและมีความสนใจในงานวิชาการต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ในปี พ.ศ. 2543 ที่ศึกษาวิจัยประกอบการออกไปประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหามากที่สุดด้านการบริหารวิชาการ

นับแต่มีการค้นพบการวิจัยในห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาได้สนับสนุนให้นำรูปแบบการบริหาร ที่เป็นประชาธิปไตยมาใช้ในโรงเรียน อย่างไรก็ตามหลังจากมีการทดลองใช้สองถึงสามปี ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะต่อต้าน ชัคไมด์ คอสโมไซด์ และพอล

แลก (Schmide; Kosmoshi; & Pollack. 1998: 22-23) ได้ทำการสำรวจแนวโน้มของผู้เริ่มเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารที่เป็นผู้หญิง และผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย เป็นคนผิวดำ เป็นผู้พูดภาษาสเปน เป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นครูใหญ่ เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้บริหารส่วนกลาง การศึกษามีการทดสอบแบบย้อนกลับ (Test retest design) และเครื่องมือแบบสอบ เพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา การค้นพบหลังการทำงานมาสามปี พบว่าผู้ที่เพิ่งเป็นผู้บริหารมีความเปลี่ยนแปลงทั้งลักษณะส่วนตัวและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนตัวเห็นได้ชัดว่าผู้บริหารจะใช้อำนาจมากขึ้นและมีความเป็นประชาธิปไตยน้อยลง พวกเขาจะเป็นผู้ควบคุมเข้มงวด ผลักไสและจุกจิกเกินไป ผู้หญิงและอเมริกันผิวดำ เป็นกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ผู้บริหารชาววิจารณ์เกินไป และความมีมุมมองที่ยาวไกลลดน้อยลง เนื่องจากการวิจัยโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากกว่า จะประสบผลสำเร็จน้อยกว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเป็นของเสียของผู้ที่เพิ่งเข้ามาเป็นผู้บริหารการวิจัยที่ถือเป็นหลักฐานของความร่วมมือในการผู้นำในโรงเรียนที่สำเร็จ ทำให้การเปลี่ยนแปลงทางหน้าที่ของผู้นำในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่าอะไรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นหลังจากทำงานมาประมาณสามปี ทำให้รูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารจึงเปลี่ยนจากการให้ความร่วมมือไปเป็นผู้ที่ใช้อำนาจจากเบื้องบน อะไรเป็นตัวที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

จากการเปรียบเทียบระดับสากล — ของความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้วหลาย ๆ ประเทศแมกอดัม (Mc Adams. 1998: 78-77) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของอเมริกา มีบทบาทที่หนักกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุโรป เขากล่าวว่า ข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัด ของผู้บริหารสถานศึกษาในอเมริกาและยุโรป คือ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของยุโรปเทียบเท่ากับหัวหน้าของครูนั้นคือเป็นครูของครูหรือผู้ซึ่งได้รับความนับถือเนื่องจากความสามารถนั่นเอง แมกอดัม สรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจสั่งการ มากกว่าเมื่อทศวรรษที่แล้ว และความท้าทายและความคาดหวังก็ดูจะเพิ่มมากขึ้น เขาพบว่าบทบาทของผู้บริหารในอเมริกา ยังคงเดิมในแง่ของการจัดการและการดูแล เขายังพบว่า ยิ่งทำงานนานขึ้นก็ยิ่งทำให้พวกเขาถูกสั่งการจากเบื้องบนมากขึ้น มีการเยี่ยมชมห้องเรียนและประเมิน การสอนน้อยลง ผู้บริหารสถานศึกษาของยุโรป ไม่มีการประเมินความรับผิดชอบและการสังเกตการณ์อย่างเป็นทางการที่ไม่ต้องมีหน้าที่นี้ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูเป็นแบบที่เป็นสภามากกว่าที่จะเป็นแบบลำดับชั้นอย่างโรงเรียนของอเมริกา แมกอดัม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหาร ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำการสอนและสนับสนุนข้ออ้างที่ว่า มีความตึงเครียดระหว่างบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการและบทบาทการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ในอเมริกาผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยการประเมินการสอนของครูในชั้นสาคติวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและเครื่องมือประเมินแต่ผู้บริหารที่อื่นจะ ไม่มีการสังเกตการณ์ และประเมินครู ในประเทศอื่นจะมีผู้ดูแลส่วนท้องถิ่นหรือทั่วประเทศเป็นผู้ทำหน้าที่นี้ ผู้นำครูจะถือว่าเป็นผู้สังเกตการณ์ที่สนับสนุนหลักสูตรของท้องถิ่นและประเทศ มิได้เป็นผู้คิดหรือพัฒนาหลักสูตร ความตึงเครียดที่มีในอเมริกาจากความคาดหวังสูงนี้ นอกจากบทบาทหน้าที่ต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำด้านการสอนนี้

ในขณะที่ประเทศอื่นๆ ที่หัวหน้าครูมีลักษณะเป็นผู้จัดการจะมีน้อยกว่า แมกอดัม สรุปว่า โดยมาตรฐานสากลแล้วผู้บริหารสถานศึกษาของอเมริกาต้องทำงานที่ทั้งกว้างกว่าและซับซ้อนกว่า เช่นผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการสอน จะเป็นแนวคิดใหม่ อเมริกาไม่มีการอบรมการบริหาร การฝึกอบรมและการพัฒนาจะมีขึ้นหลังจากที่เข้ามาเป็นผู้บริหารแล้ว แมกอดัม และเมอร์ฟี (McAdams; & Murphy. 1999: 104) มีความเห็นเหมือนกันที่ว่า การที่อเมริกาให้ประกาศนียบัตรทำให้เสริมความมั่นใจว่าการสอนและการบริหารสถานศึกษาถูกแบ่งเป็นสองอาชีพ เมอร์ฟี แย้งว่าควรเชื่อมโยงการสอนและการบริหารเข้าด้วยกันและเขากล่าวว่า นำแปลกที่การบริหารการศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาน้อย ส่วนใหญ่ยังเป็นความเชื่อ ที่ผิดๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไปสู่โปรแกรมการเตรียมพร้อมที่ยังไม่เป็นวิธีการของการเรียนการสอนและเป็นการทำให้โรงเรียนดีขึ้น เดมโบสกี (Dembowski.1998: 36-37) เสนอรายงาน ที่การประชุมด้านการศึกษาระดับชาติที่เขาเสนอว่าทั้งการเป็นผู้นำและการจัดการมีบทบาทสำคัญในการบริหาร โรงเรียนแต่ยังมีปัญหาเกี่ยวกับวิถีทางที่องค์กรทางการศึกษาถูกชักนำและถูกจัดการ เขาตรวจสอบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องรวมกันเป็นผู้นำในการสอนกับความรับผิดชอบในการจัดการเข้าด้วยกัน เดมโบสกีแย้งว่ายังมีผู้บริหารการศึกษาหลายๆ คน สับสนเกี่ยวกับบทบาทของตนในองค์กรและยังไม่แน่ใจว่าการจัดการเกี่ยวข้องกับอะไรกับงานและหน้าที่ที่พวกเขาควรปฏิบัติ เขาสนับสนุนการเป็นผู้นำที่ให้ความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนและต้องการและสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาก่อให้เกิดการกระจายความรับผิดชอบของการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับครูและผู้ปกครอง ผู้ซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการเป็นผู้ถืออำนาจฝ่ายเดียว ไปเป็นการร่วมกันใช้อำนาจนี้ อาจไม่ถนัดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา แต่วิธีการนี้ เปิดทางให้โดยการสนับสนุนความต้องการในการปรับโรงเรียนเพื่อที่จะคอยดูแลและสร้างสภาพที่ครูและผู้ปกครองรู้สึกมั่นใจพอที่จะเสี่ยงเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องสามารถที่จะทำงานได้ดีในสองวัฒนธรรมที่ต่างกัน คือ ดำเนินการปกครองแบบสภาในการบริหารการศึกษาและเป็นผู้มีส่วนร่วมให้ความร่วมมือแบบประชาธิปไตย จากการศึกษาของ ดาเรช ดูนอล์ฟ กานท์เนอร์ และฮวิซดาค (Daresh; Dunlap; Gantner และ Hvizdak. 1998:28-29) ทำให้ทราบว่าสังคมเริ่มรับรู้ผู้นำโรงเรียนเป็นการเดินทางที่ซับซ้อน มีหลายหน้าที่และหลายแง่ คนรู้ว่าถ้าผู้นำทางการศึกษาสามารถอำนวยความสะดวกให้กับโรงเรียนและนักเรียนในสังคมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่พวกเขามีอยู่ต้องแตกต่างจากที่สื่อให้เห็นในการบริหารการศึกษาแบบเดิม แต่แนวทางการเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้นำโรงเรียนมักจะขาดตอนหรือไม่แน่นอน โปรแกรมการบริหารวิชาการโดยทั่วไปจะยอมรับนักเรียน โดยเฉพาะที่มีฐานะทางการเงินที่ดีและมีความสามารถที่จะทำรายงานที่จำเป็นต่อการสอบเข้าได้ เมอร์ฟี (Murphy. 1998:55) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความไม่มั่นใจจากแนวโน้มในปัจจุบัน ที่ทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปจากธรรมชาติของโรงเรียนเองในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เข้ามาแทนที่ศตวรรษที่ 21 จึงถูกทำให้ใหญ่ขึ้นโดยเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม จะมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารมากขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในการควบคุมจะเล็กลง

มีหน่วยที่มีความสามัคคี เช่น โรงเรียนที่มีการถูกควบคุมจากส่วนกลาง และโรงเรียนเล็กๆ ปัจจุบันเราเห็นมีการกระจายอำนาจและการเปลี่ยนแปลงไปเป็นชุมชนการศึกษาที่เล็กลงในโรงเรียนใหญ่ๆ นักเรียนจะแสดงออกเป็นกลุ่มได้ไม่ดีนักร้อยละของเยาวชนที่ได้รับผลกระทบจากความยากจน การว่างงาน ความไม่รู้หนังสือ อาชญากรรม การติดยาเสพติด การขาดอาหาร และการขาดอนามัยที่ดีจะมากขึ้นและมีผลโดยตรงต่อโรงเรียน การศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จะเปลี่ยนบทบาทของครูจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้โดยการบรรยายไปเป็นผู้ชี้แนะทาง การพูดคุยอย่างจริงจัง ระหว่างครูและนักเรียนจะเข้ามาแทนที่การสอนแบบเดิมศูนย์รวมอยู่ที่การเรียนรู้ไม่ใช่การสอน มาตรฐานจะเข้มงวดขึ้น ผู้นำโรงเรียนในอนาคตต้องให้นักเรียนมีประสบการณ์ทางการศึกษาที่ซับซ้อน และเป็นที่ต้องการมากกว่าที่เคยเป็นมาในขณะเดียวกันพวกเขาต้องมีนักเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จในโรงเรียนที่มีมาตรฐานต่ำกว่าและถูกคาดหวังน้อยกว่ามากขึ้น และเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการให้การศึกษาแก่เด็กมากกว่าที่เคยมีมา เพราะความท้าทายของการเป็นผู้นำในอนาคต จะมุ่งเน้นที่โครงสร้างของการบริหารสถานศึกษาในแนวความคิดทางการศึกษาแบบใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้กว้างขวางและมีความรู้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ ของเมอร์ฟี

สรุปว่ามุมมองของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจะต้องสร้างทั้งองค์การและปรับปรุงระบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของโครงสร้างสังคมใหม่ ความรู้ในการสอนและหลักสูตรจะเน้นทักษะหนึ่งในการเป็นผู้นำ จากที่มุ่งเน้นที่การสอนและการเรียนรู้ จากด้านของจรรยาบรรณในการทำงาน มีการยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงานและ ช่วยในการกำหนดทิศทางในโรงเรียน และยังไปกว่านั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองการศึกษาเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหารเพื่อต่อสู้กับปัญหา ที่ไม่ต้องให้เด็กนักเรียนไปเผชิญอย่างโดดเดี่ยว

มิกกี้ (Mickey. 2002: 89-90) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำและการจัดการจะมีผลต่อตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างเห็นได้ชัดหน้าที่ของการจัดการ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่มีอำนาจ และเวลาที่จะควบคุมการจัดการของโรงเรียนยิ่งไปกว่านั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่จัดการงานหลักๆ ก็จะไม่มีการทำ อาจพูดได้ว่าผู้บริหารคือผู้นำทางด้านการจัดการ สิ่งเหล่านี้คือความท้าทายของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทบาทของผู้บริหารมีการพัฒนาคือไม่ตายตัว ผู้บริหารสถานศึกษามีได้เป็นผู้สั่งการอีกต่อไป แต่มีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ และกระจายอำนาจซึ่งแต่เดิมอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาเพียงผู้เดียว ความท้าทายคือการให้อำนาจผู้อื่นในการนำและอำนวยความสะดวกกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาพอสรุปภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา ในอนาคตจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้ความสำคัญของงานบริหารงานวิชาการบริหารตามโครงสร้างใหม่ ในวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง การบริหารในรูปแบบสภาและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการบริหารจะยึดระบอบประชาธิปไตย รูปแบบการบริหารอำนาจจะเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหาร การเป็นผู้นำจะเข้ามามีบทบาทในการบริหารมากขึ้น

### 3.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิด ดร.จิตติมา วรรณศรี

(2553 : 35-48)

- 3.4.1 การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน ประกอบด้วยพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ได้แก่
- 3.4.1.1) สำรวจวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 3.4.1.2) กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีส่วนร่วม
- 3.4.1.3) เป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
- 3.4.1.4) ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 3.4.1.5) ร่วมวางแผนการดำเนินงานวิชาการกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 3.4.1.6) การบริหารจัดการมุ่งหมายไปที่ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นหลัก
- 3.4.1.7) การจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนทุกคนอย่างเสมอภาค
- 3.4.1.8) จัดระบบโครงสร้างการทำงาน และบทบาทหน้าที่ของครูอย่างชัดเจน
- 3.4.1.9) กำหนดภาระงานสอนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของครู
- 3.4.1.10) ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม และความร่วมมือในการปฏิบัติ งานไปสู่เป้าหมาย
- 3.4.1.11) จัดสรรเวลาและเอื้ออำนวยให้ครู ได้ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนเป็นหลัก
- 3.4.1.12) เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้เรียน
- 3.4.1.13) สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยมุ่งพัฒนาความรู้ และเติมเต็มความรู้ ทักษะความสามารถตามความต้องการของผู้เรียน
- 3.4.1.14) การดำเนินงานมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ได้ ตามมาตรฐานการศึกษา
- 3.4.1.15) ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา
- 3.4.1.16) สนทนากับครูเพื่อสร้างความตระหนัก และความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาการเรียนการสอนอยู่เสมอ

3.4.1.17) ส่งเสริมให้โอกาสแก่ครูเป็นผู้นำด้านการสอน 1.1.18) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และจัดทำรายงานทุกปี

3.4.1.19) นิเทศติดตามให้มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษาอย่างแท้จริง

3.4.1.20) กำกับติดตามให้ครูนำแผนงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่การปฏิบัติจริง

3.4.1.21) ติดตามและประเมินคุณภาพผู้เรียน อย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินผู้เรียน ไปใช้กำหนดแนวทางการพัฒนางาน

3.4.1.22) ใช้ผลการพัฒนางานด้านการเรียนการสอนประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

3.4.2 พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ ประกอบด้วยพฤติกรรมกาปฏิบัติตนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตรและร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ได้แก่

3.4.2.1) มีความคาดหวังและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูง

3.4.2.2) มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทการทำงานให้สำเร็จ

3.4.2.3) มีความยืดหยุ่นในการทำงานโดยปรับตามสถานการณ์

3.4.2.4) ให้เกียรติและไม่วางตนแสดงอำนาจอยู่เหนือผู้อื่น

3.4.2.5) ปฏิบัติตนอย่างเพื่อน และให้ความเป็นกันเองกับลูกน้อง

3.4.2.6) มีความเมตตา ช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของลูกน้อง

3.4.2.7) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

3.4.2.8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป

3.4.2.9) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3.4.2.10) เปิดเผยตรงไป ตรงมา

3.4.2.11) มีความยุติธรรม

3.4.3 ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และความรู้ความเข้าใจทักษะการปฏิบัติงานทางวิชาการ อาทิ หลักสูตร วิธีการสอน เพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้แก่

3.4.3.1) คิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ ที่แปลกแตกต่างจากผู้อื่น

3.4.3.2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการคิดค้นวิธีการสอนใหม่ๆ

3.4.3.3) เรียนรู้วิธีการสอนใหม่ๆ และทดลองปฏิบัติจริง

3.4.3.4) มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.4.3.5) ชอบคิดล่วงหน้า ทำงานเชิงรุก

3.4.3.6) มีความรอบรู้ในงานวิชาการสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่ครู



- 3.4.3.7) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- 3.4.3.8) มีความรู้ความเข้าใจเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอน
- 3.4.3.9) มีความรู้ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 3.4.3.10) มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา
- 3.4.3.11) ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆอยู่เสมอ

3.4.4 การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู ประกอบด้วยพฤติกรรม การปฏิบัติด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน พัฒนาการเรียนการสอนของครู ได้แก่

- 3.4.4.1) ประชุมอบรม อธิบาย ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการแก่ครู และบุคลากรเสมอ
- 3.4.4.2) เชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ มาให้ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน
- 3.4.4.3) จัดหาเอกสาร สื่อต่างๆให้ครูใช้เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง
- 3.4.4.4) ประชุมปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน อย่างสม่ำเสมอ
- 3.4.4.5) นำครูไปทัศนศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ
- 3.4.4.6) นิเทศทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนและวิจัยในชั้นเรียน
- 3.4.4.7) กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูกิจการคิดค้นวิธีการสอนหรือนวัตกรรมใหม่ๆ
- 3.4.4.8) จัดนิทรรศการประจำปีให้ครูได้เผยแพร่ผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 3.4.4.9) จัดประกวดผลงาน/นวัตกรรมของครูและมอบรางวัลประจำปี
- 3.4.4.10) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของครู

3.4.5 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ประกอบด้วยพฤติกรรม การปฏิบัติที่ส่งเสริม ให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานทางวิชาการของครู พัฒนาครูให้เป็นผู้ชำนาญทางวิชาการ สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และการเสริมแรงเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 3.4.5.1) ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการเลื่อนวิทยฐานะของครู
- 3.4.5.2) ให้คำแนะนำในการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู
- 3.4.5.3) สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆตามความสนใจของครู
- 3.4.5.4) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้เป็นผู้ชำนาญทางวิชาการ

3.4.5.5) สนับสนุนทรัพยากรต่างๆในการพัฒนาการเรียนการสอน

3.4.5.6) ยกย่อง ชมเชยครู ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

#### 4. การบริหารเชิงกลยุทธ์

##### 4.1 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

โดยทั่วไปแล้วการบริหารกลยุทธ์นั้น จะมีความสำคัญ และมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์การในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั่นคือ องค์การสามารถสร้าง Strategic Fit ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การได้ ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้

2. ช่วยให้องค์การโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์การจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์การนั้นๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไป

3. ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นได้ด้วย การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้

4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์การจะสามารถบรรลุผลทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆที่จะเกิด หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับ และป้องกันตัว (Reactive and defensive) ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง

##### 4.2 แนวคิดและความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ เป็นคำศัพท์ในภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “ กองทัพ” และหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” เมื่อรวมกันกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยใช้บรรดาสรรพกำลังตลอดจนอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั่นเอง

เซอร์ เมอร์ ฮอร์น (Schermerhorn. 1999: 164 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542)) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์ และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

วิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen; & Hunger. 2006 : 3 ) การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาวซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของเพิร์ชและโรบินสัน ที่กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นชุดของการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติตามแผนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้

พัคตร์พวงและพสุ (2545: 19) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนอย่างมีระบบ หรือแผนอย่างเป็นทางการขององค์การ

พิบูล ทีปะปาล (2546: 10) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือ วิถีทางในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด

เสนาะ ดิยาวี (2546: 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปหมายถึงการตัดสินใจและ ดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์การกำหนดไว้ซึ่งเน้นที่ กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547: 20) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหาร กระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

โอ พิทักษ์ชีวิน (Online. 2548) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในการ จัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

โกศล อินทวงศ์ (Online. 2550:1) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเพื่อ การจัดการหรือการวางแผนที่มีมุ่ง พิจารณาถึงทิศทางระยะยาวที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานหรือ องค์การบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553: 7-8) กล่าวว่า อัลเฟรด ชาดเลอร์ (Alfred Chandler) กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์การ และการเลือก แนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้”

เจมส์ บี ควินน์ (James B.Quinn) กล่าวว่า “ กลยุทธ์เป็นแผนที่ประกอบไปด้วย เป้าหมายหลักขององค์การ นโยบายและการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้องค์การมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมด อย่างที่ต้องการ”

วิลเลียม เอฟ กลูเอค (William F. Glueck) กล่าวว่า “ กลยุทธ์เป็นแผนหลักของ องค์การที่ได้วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการได้”

เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) กล่าวว่า “ กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการตัดสินใจ ต่างๆ หรือ การดำเนินการ เพื่อให้องค์การบรรลุผลถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ

ไมเคิล เอ ฮิตท์ (Michael A. Hitt) และคณะ กล่าวว่า “ กลยุทธ์ เป็น ชุดของภาวะ ผูกพันและการดำเนินการต่างๆที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกันโดยมีเป้าหมายเพื่อใช้

ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น”

จากความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหาร เพื่อการจัดการหรือการวางแผนการดำเนินการและการควบคุมการบริหารที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการประกอบธุรกิจจากลักษณะที่เจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินการเอง ไปสู่รูปแบบธุรกิจสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ภายใต้การบริหาร โดยผู้จัดการมืออาชีพ ในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ก็มีส่วนผลักดันให้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างแพร่หลายมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเพื่อเป็นเครื่องมือในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม โดยเฉพาะผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับตลาดลูกค้าคู่แข่งและผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิตจากผลการสำรวจผู้บริหารของ บริษัทธุรกิจชั้นนำ พบว่า ล้วนมีทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การประกอบธุรกิจของตนประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ไม่ว่าในแง่ของการปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กร ให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์และการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์โดยการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อรับรองการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะหมายถึงการบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมี ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้เกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ ของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ อาจกล่าวได้ว่า นัยที่สำคัญของการบริหารกลยุทธ์ คือ

(สุพานี สฤณีวานิช. 2553: 8-9)

1. เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม
2. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างอนาคตขององค์กรในระยะยาว
3. เป็นการบริหารที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ

ภายในองค์การ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญที่ไม่อาจละเลยได้

4. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์องค์การ และกลยุทธ์เพื่อการ  
แข่งขันให้องค์การประสบความสำเร็จได้ในระยะยาวและยั่งยืน  
แนวคิดทั่วไปด้านกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหาร หมายความว่า ศาสตร์และศิลป์ในการ  
อำนวยการกำลังทหาร (Art and science of directing military forces) อันเป็นการใช้แผนรวมและ  
ดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำกลยุทธ์มีความหมายว่า การกำหนดและประเมิน  
ทางเลือกต่างๆที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม  
ที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของทั้งองค์การ การเลือกการกระทำที่  
นำมาใช้และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายนั้นหรือกล่าวโดยสรุปกลยุทธ์จะระบุว่า  
ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในหลายๆกรณีที่มีการจะบรรลุ  
เป้าหมายนั้นมีหลายวิธีแต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผน  
ตามที่ระบุไว้จึงจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy ) จึงหมายถึงแผนรวม (Comprehensive plan) ของการ  
ดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะ  
ยาวขององค์การ หรือหมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงสุดที่จะทำให้บังเกิดผลสอดคล้องกับภารกิจ  
และเป้าหมายขององค์การ ให้สังเกตว่ากลยุทธ์ (Strategy) นั้นหมายถึงแผน (Plan) หรือแบบ  
(Pattern) ที่รวมทั้งภารกิจเป้าหมาย การกระทำ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุผลที่ต้องการ มี  
เหมือนกันแต่น้อยที่ใช้คำว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ที่หมายถึง แผนที่แสดงถึงภารกิจ  
เป้าหมาย ทิศทางดำเนินการ เป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย  
นั้น ดังนั้น แทนที่จะใช้คำว่าแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) ก็ใช้คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) แทนซึ่งทั้ง  
สองอย่างมีความหมายอย่างเดียวกัน แต่เมื่อกล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ก็ใช้คำว่า Strategic  
planning ซึ่งหมายถึงวิธีการหรือกระบวนการวางแผนกลยุทธ์แต่ยังไม่ได้นำเอากลยุทธ์ไปใช้

รูปแบบของกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ตามการพัฒนาของกลยุทธ์ ดังนี้  
กลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจ (Intended Strategy) เกิดขึ้นจากความต้องการของ ผู้  
กำหนดกลยุทธ์ในขณะที่ทำกลยุทธ์นั้น อาจเกิดจากความคิดที่รอบคอบหรือไม่รอบคอบก็ได้แต่เป็น  
เพียงความตั้งใจในขณะนั้น กลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจอาจเป็นความจริงซึ่งเรียกว่า กลยุทธ์ที่  
เกิดขึ้นจริง (Realized Strategy) หรือกลยุทธ์ที่ไม่เกิดขึ้นจริง (Unrealized Strategy) หากกลยุทธ์ที่  
เกิดจากความตั้งใจไม่ได้มีการคิดอย่างรอบคอบไม่ได้พิจารณาสิ่งแวดล้อมหรือหาเหตุผลก่อน  
กำหนดกลยุทธ์หรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปหรือกำหนดขึ้นมาอย่างคร่ำครวไม่สอดคล้องกับ  
สิ่งแวดล้อมก็มักจะกลายเป็นกลยุทธ์ที่ไม่เกิดขึ้นจริง แต่ถ้ากลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้ ให้เกิดขึ้นถูกกำหนดมา  
อย่างง่ายไม่รอบคอบผู้กำหนดกลยุทธ์ก็อาจมาพิจารณาใหม่หาข้อมูล หาเหตุผลและพิจารณาอย่าง  
ถ่องแท้จนได้กลยุทธ์ใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมก็เรียกว่ากลยุทธ์ที่เกิดจากการไตร่ตรอง (Deliberate  
Strategy) กลยุทธ์ที่เกิดจากการไตร่ตรองอาจเป็นกลยุทธ์เดียว กันกับกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากความตั้งใจ

ถ้ากลยุทธ์นั้นกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผลชัดเจน และมีการถ่วงรอกอย่างรอบคอบ ในกรณีที่มีการพิจารณาไตร่ตรองกันใหม่และมีสถานการณ์เกิดขึ้นที่ต่างไปจากเดิมก็จะทำให้กลยุทธ์ใหม่นั้นไม่เหมือนกลยุทธ์ที่ตั้งใจ ก็เรียกกลยุทธ์นั้นว่ากลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ (Emergent Strategy) กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่นี้จะไม่เหมือนกลยุทธ์ที่ต้องการในตอนแรก แต่เกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองและมีสถานการณ์ใหม่เกิดขึ้น กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่มักจะประสบผลสำเร็จและเหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่มักจะประสบผลสำเร็จและเหมาะสมกับสถานการณ์กว่ากลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจ

กลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจ (Intended Strategy) มีความสำคัญที่ทำให้รู้ว่าการจัดการจะมุ่งไปสู่ฐานะทางธุรกิจอย่างไร กลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจขององค์กรขนาดใหญ่มักจะมุ่งไปสู่ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้นหรือ ผู้นำของโลก ส่วนขององค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรที่ตั้งใหม่มักจะมุ่งไปสู่การครอบครองตลาด องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักจะเกิดจากกลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจเพราะเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและมักจะเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว (เสนาะ ดิยาวี. 2546: 7-9)

ฟิลด์และเลย์ (Fitt; & Lei. 2000: 6) กลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 203) กล่าวว่ากลยุทธ์หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

### 4.3 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริการแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงการสร้าง องค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์เข้ามามีบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริการเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน

สมยศ นาวิการ (2548: 15-20) กล่าวว่า บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารทั่วไปหรือผู้บริหารตามหน้าที่คือ การใช้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์จะหมายถึงความสามารถที่จะถ่ายทอด วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรและการจูงใจบุคคลอื่นให้รับเอาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์นี้เข้าไป สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญบางอย่างของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดีที่ได้ถูกระบุไว้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องให้ความรู้สึกของทิศทางแก่องค์กร การจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่องค์ การควรจะทำต่อไป รวมทั้งสามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ได้อย่างคมคาย สามารถกระตุ้นบุคคลภายในองค์กรได้ จนกระทั่งวิสัยทัศน์ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2. ความผูกพัน (Commitment) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีความผูกพัน ต่อวิสัยทัศน์ของพวกเขาและมักจะทำการดำเนินการตามวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแบบอย่างต่อบุคคลากรในองค์กรซึ่งจะนำมาซึ่งความศรัทธาของผู้ตาม และเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

3. ความรอบรู้ (Being well information) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่ได้บริหารอยู่ภายใต้ความว่างเปล่า พวกเขาจะสร้างเครือข่ายของแหล่งข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ทำให้พวกเขาครอบรู้สิ่งที่กำลังเป็นอยู่ภายในองค์กร พวกเขาจะใช้วิถีทางของช่องทางหลังของการค้นหาสิ่งที่กำลังเป็นอยู่ในองค์กร เพื่อที่จะไม่ต้องขึ้นอยู่กับช่องทางข้อมูลที่เป็นทางการอย่างเดียว

4. การให้อำนาจ (Empowerment) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้มอบหมายงานที่เชี่ยวชาญ พวกเขายอมรับว่าถ้าพวกเขาไม่มอบหมายงานแล้วพวกเขาสามารถกลายเป็นผู้มีความรับผิดชอบมากเกินไปได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ยอมรับว่า การให้อำนาจแก่บุคคลอื่นที่จะตัดสินใจจะเป็นเครื่องมือการจูงใจที่ดีอย่างหนึ่งด้วย การมอบหมายงานจะมีเหตุผลเมื่อการตัดสินใจควรจะถูกกระทำโดยบุคคลที่จะต้องดำเนินการ ขณะเดียวกันผู้นำเชิงกลยุทธ์จะรับรู้พวกเขาต้องรักษาการควบคุมการตัดสินใจที่สำคัญบางอย่างไว้ ดังนั้นแม้จะมอบหมายการตัดสินใจหลายอย่างแก่บุคคลระดับล่าง ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะไม่มอบหมายการตัดสินใจที่สำคัญเหล่านี้ เพราะว่าพวกมันจะสำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตภายใต้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

5. การเมืององค์กร (Organizational Politic) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะใช้อำนาจของพวกเขาอย่างชาญฉลาด และเชี่ยวชาญ การสร้างความเห็นพ้องต้องกันต่อความคิดเห็นแทนการใช้ อำนาจกดดันความคิดเห็น พวกเขาจะกระทำเหมือนกับเป็นสมาชิกหรือเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการ

6. ความฉลาดทางอารมณ์ ( Emotional Intelligence) ความฉลาดทางอารมณ์มีทั้ง ความตระหนักต่อตนเอง การควบคุมตนเอง การจูงใจ ความรู้สึกร่วม และทักษะทางสังคม การตระหนักตนเองจะหมายถึงความสามารถที่จะเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก และแรงผลักดันของบุคคลหนึ่ง และผลกระทบต่อบุคคลอื่น การควบคุมตนเองจะหมายถึงความสามารถที่จะควบคุมความรู้สึกหรืออารมณ์ที่สับสน การคิดก่อนที่จะกระทำ แรงจูงใจหมายถึง ความลุ่มหลงกับงานที่เลยพ้นไปจากเงินหรือสถานภาพ และโน้มเอียงที่จะมุ่งเป้าหมายด้วยพลังและความอดุสาหะ ความรู้สึกร่วม หมายถึง ความเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของบุคคลอื่น และถูกใช้พิจารณาภายใต้การตัดสินใจ ทักษะทางสังคม หมายถึงความเป็นมิตรอย่างมีความมุ่งหมาย โดยผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้มักจะ มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำที่ขาดคุณลักษณะเหล่านี้ การตระหนักตนเองและการควบคุมตนเองจะ ช่วยสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของบุคคล สามารถจัดการกับความ มลลุมเครือและยอมรับ

การเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ความรู้สึกร่วมและทักษะทางสังคม สามารถช่วยให้ผู้นำได้รับความจงรักภักดีจากบุคคล และสามารถจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรได้

#### 4.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ตามแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553: 9-11)

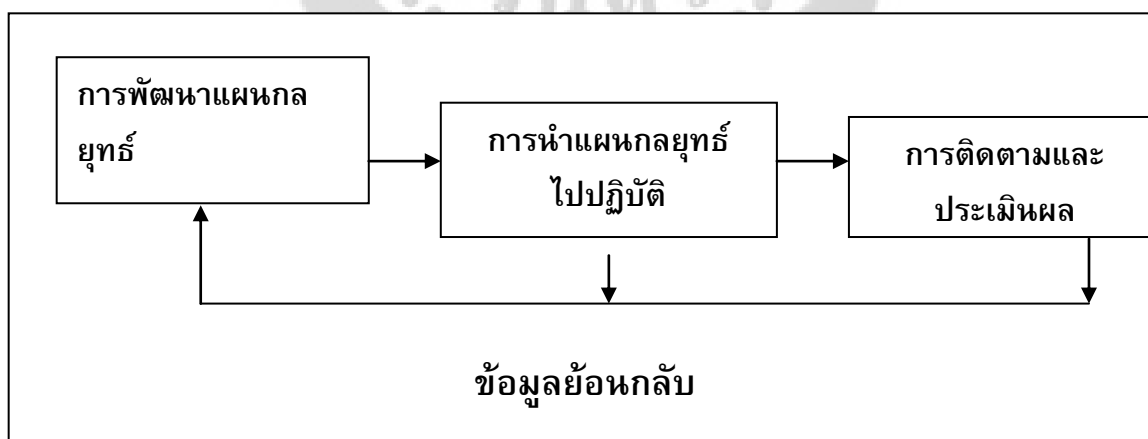
งานบริหารกลยุทธ์นั้นดูเหมือนง่ายเพราะเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วย

3 ขั้นตอน แต่ว่าแต่ละขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก หัวใจสำหรับการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ อันประกอบไปด้วย

4.3.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

4.3.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็ต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

4.3.3 การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม



ภาพประกอบ 1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊คเซนเตอร์.



การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544: 207)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (Customer) บุคลากร (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) องค์กรประชาสังคม (Civil society) ฯลฯ โดยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จะสามารถการตอบคำถามที่สำคัญ 3 คำถาม คือ องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินการใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) และ (3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation) รายละเอียดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ทัศนีย์ ตั้งบุญเกษม อ้างถึง วิทยา ดำธำรงกุล (online. 2552) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

- ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ขององค์กร
- ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- ขั้นที่ 4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ขั้นที่ 5 ประเมินผล

เบอร์เทอร์เนน และสเนล (Bateman; & Snell. 1999: 3 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542)) กล่าวถึงจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล หรือหมายถึง กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ 2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4. การรักษาการควบคุมกลยุทธ์ โดย 3 และ 4 ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบพันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) แล้วประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์กร ภารกิจ และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย นั่นคือ การวิเคราะห์ SWOT

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และค่านิยม

- 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นทิศทางในระยะยาว ซึ่งองค์กรต้องการ

1.2 ภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานและขอบเขตการดำเนินงานขององค์การตลอดจนค่านิยมขององค์การ

1.3 เป้าหมาย (Goals) เป็นสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ค่านิยม และความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์กร

1.4 วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นผลลัพธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องการ

1.5 ค่านิยมหลัก (Core value) เป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การซึ่งจะมีผลกระทบต่อค่านิยมและความเชื่อถือว่าสิ่งใดเหมาะสมหรือไม่ โดยจะนำไปกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) เป็นการเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์การ โดย

2.1 จุดแข็ง (S: Organizational Strengths) เป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 จุดอ่อน (W: Organizational Weaknesses) เป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข

2.3 โอกาส (O: Environmental Opportunities) เป็นสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

2.4 อุปสรรค (T: Environmental Threats) เป็นปัญหาวิกฤตที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย

3. แมทริกซ์ TOWS เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ปัจจัยภายใน (Internal factor)	จุดแข็งภายใน [Internal strengths (S)]	จุดอ่อนภายใน [Internal weaknesses (W)]
ปัจจัยภายนอก (External factors)		
โอกาสจากภายนอก [External opportunities (O)]	กลยุทธ์ SO: มาก-มาก (SO strategy: maxi-maxi) รุกไปข้างหน้า	กลยุทธ์ WO: น้อย-มาก (WO strategy: mini-maxi) พัฒนาภายใน
โอกาสจากภายนอก [External opportunities (O)]	กลยุทธ์ ST: มาก-น้อย (ST strategy: maxi-mini) สร้างพันธมิตร	กลยุทธ์ WT: น้อย-น้อย (WT strategy: mini-mini) ปรับเปลี่ยนภายใน

### ภาพประกอบ 2 แมทริกซ์ TOWS สำหรับการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา: Wehrich; & Koontz. 1993: 175 อ้างอิงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542.

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปกรณ์ ปรียากร (2543: 92 – 94) ได้นำแนวคิดของ จอห์น เอ็ม ไบรส์สัน มาเขียนไว้ในเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์ ซึ่ง ไบรส์สัน ได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้เป็น 10 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดข้อตกลง และแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์
2. พิจารณาอำนาจหน้าที่ขององค์กร
3. กำหนดภารกิจและค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร
4. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน
5. ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์
6. กำหนดกลยุทธ์
7. ทบทวนอนุมัติกลยุทธ์และแผน
8. กำหนดวิสัยทัศน์
9. นำแผนไปสู่การดำเนินงาน
10. ประเมินผล

ทองหล่อ เดชไทย (2544: 94 –98) ได้นำเสนอแนวคิดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้พอสรุปเป็นขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนกระบวนการ (Planning the Process) เป็นการช่วยเหลือผู้บริหารองค์กรตัดสินใจในสิ่งต่อไปนี้

- โครงสร้างคณะกรรมการพัฒนาข้อมูลการวางแผน ประเมินข่าวสารและเลือกกลยุทธ์

- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- สมาชิกที่มวางแผน
- ความถี่ของการประชุม
- ระยะเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้สำหรับวางแผน

ขั้นที่ 2 การประเมินข้อความพันธกิจ (Assessing the Mission Statement)

ขั้นที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อม (Assessing Environmental Situations) โดย

ใช้SWOT Analysis

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Analyzing Stakeholders)

ขั้นที่ 5 การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ (Setting Goals and Objectives)

ขั้นที่ 6 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ (Formulating Strategic Options)

ขั้นที่ 7 การเลือกและการพัฒนากลยุทธ์ (Selecting and Developing Strategies)

ขั้นที่ 8 การพัฒนาแผนการดำเนินงาน (Developing the Implementation Plan)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 6-15) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ พอสรุปได้ ดังนี้

1.การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างที่เป็นผลกระทบต่อองค์กร ถ้าเกิดผลกระทบในทางบวกเรียกว่า “โอกาส” (Opportunity) แต่ถ้าเกิดผลกระทบในทางลบ เรียกว่า “ภัยอันตราย” (Threat) การวิเคราะห์ก็เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทัน และเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลง

2.การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ได้แก่ บุคลากร ระบบการเงิน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ขององค์กร

3.กำหนดทิศทางกลยุทธ์ หรือแผนทิศทางด้วยการกำหนดภารกิจว่าองค์กรมีหน้าที่ทำอะไรและในอนาคตองค์กรจะเป็นอย่างไร

4.กำหนดกลยุทธ์ คือการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ตั้งไว้ การสร้างความสอดคล้องระหว่างส่วนต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กันเป็นการเสริมให้ทิศทางขององค์กรบรรลุสู่เป้าหมายของการพัฒนาในอนาคต

5.ปฏิบัติตามแผน เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาทำ การวางแผนนั้นจะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้จริง

สุพานี สฤษ์วานิช (2544: 17-18) ได้นำเสนอแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดภารกิจขององค์กร (Corporate Mission) เพื่อให้ทราบ ภาระงาน

ทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

1.2 การตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Situational Audit หรือ SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่าง ๆ ขององค์กร สามารถปรับตัวรับมือกับเหตุการณ์ และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมได้

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) เพื่อให้มีแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ตั้งไว้

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การติดตามประเมินผล

เคนท์ (Kent. 1997: 299) ได้กล่าวถึงโมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด ของ บรัดเชล และเฮลสลิย์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. แต่งตั้งนักวางแผน

2. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

3. เลือกการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

4. การออกแบบแผนการดำเนินงาน

5. ที่ประชุมรับรองแผน

6. ปฏิบัติตามแผน

สรุปจากแนวคิดทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีผู้ให้แนวคิดไว้หลากหลายไม่มีขั้นตอนตายตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรและสภาพแวดล้อมผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดของ คณะนักวิจัย สถาบันพระปกเกล้า (2545) เพื่อนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (Corporate Mission) เพื่อให้ทราบภาระงาน ทิศทาง และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

3. กำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร (Corporate Strategy) เพื่อให้มีแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์หลัก

#### 4.5 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกลยุทธ์นั้น อาจแบ่ง ได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer หรือ CEO) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้น มีหน้าที่หรือบทบาทที่เปรียบเสมือนกับเป็นกัปตันเรือที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทาง การเดินทาง เป้าหมายและเส้นการเดินทาง รวมทั้งการออกคำสั่งให้เรือออกเดินทางได้ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร คือเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ขององค์กรโดยแยกเป็นบทบาทย่อยได้ดังนี้

1.1 เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร (Chief Direction Setter) ที่ต้องการจะก้าวไป

1.2 เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ หลักขององค์กร (Chief Objective Setter)

ที่ต้องการบรรลุผล

1.3 เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร (Chief Strategy-Maker) ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการได้

1.4 เป็นผู้ก่อให้เกิดการนำแผนกลยุทธ์และแผนงานต่างๆไปปฏิบัติ (Chief Implementer) นอกจากนี้องค์กรสมัยใหม่ขนาดใหญ่ก็เริ่มมีผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่เป็น Chief knowledge Office หรือ Chief Learning Office เพื่อทำหน้าที่ในการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ตลอดจนถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ต่างๆ เหล่านั้นแก่สมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรโดยรวมมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างเหมาะสม แนวโน้มในปัจจุบัน นักกลยุทธ์ขององค์กร จะประกอบไปด้วยคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำหน้าที่เป็นทีมบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Team)

2. ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (Line management) ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการทุกคนต้องมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพราะผู้บริหารเหล่านี้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงจึงมีข้อมูลที่ต้องเป็นจริง และใกล้ชิดกับลูกค้าและที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารเหล่านี้เป็นฝ่ายที่จะต้องนำแผนกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติ รวมทั้งไม่ได้ข้อมูลต่างๆจากการปฏิบัติงานจริงก็อาจจะเกิดขึ้นได้

3. ผู้บริหารฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staff Management) ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษามีหลายฝ่ายอาทิเช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิจัยและวางแผน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายกฎหมาย ที่จะกล่าวถึงเพื่อเป็นตัวอย่างในที่นี้คือ ฝ่ายวิจัยและวางแผนและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 4.6 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา จะมีองค์ประกอบหลักในระดับสถานศึกษาที่สำคัญ 3 ประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในที่นี้เป็นการดำเนินการระดับสถานศึกษา มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การศึกษาสภาพภาพของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทของสถานศึกษาดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันสถานศึกษาเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

1.2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา เป็นการกำหนดทิศทาง การพัฒนาของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทาง

ของสถานศึกษาเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุด คือ สถานศึกษาของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ สถานภาพ และการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้ง ประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด กำหนดเป็นประเด็น กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหม ยกลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่ จุดหมาย ที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ(Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เป็นอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อสถานศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการ ประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ หาก ขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่มีหวังก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิด ประโยชน์ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือน การตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือ เปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

3.การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอน สุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้น เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ได้กำหนดไว้

## 5. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการบริหาร เชิงกลยุทธ์

นิติมา เทียนทอง (2544: 90) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาใน ทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่ การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช คือ 1) คุณลักษณะ ส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือมี 5 ประการได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาด วิสัยทัศน์กว้างไกล, เป็นผู้ม ีทักษะในการสื่อสาร, เป็นผู้มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการ

บริหารจัดการมี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน , ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม, ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร , ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ, ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล

ธีระ รุญเจริญ (2545: 5) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ศักยภาพการบริหารและการจัดการการศึกษาของโรงเรียน ทั้ง 4 งาน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไปงานที่โรงเรียนมีศักยภาพมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ งานด้านการบริหารทั่วไปงานด้านบริหารบุคคล งานด้านบริหารงบประมาณ และงานด้านบริหารวิชาการ และยังพบว่าผู้บริหาร ยังบริหารงานแบบเดิม ยังเน้นงานธุรการมาก ขาดวิสัยทัศน์ และยังขาดจรรยาบรรณที่ดีและสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยการสนทนากับผู้ที่ไม่ใช่ผู้อำนวยการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยหรืออาจจะเป็นส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่นอกโรงเรียนมืออยู่เป็นปกติ ความสนใจด้านวิชาการมีน้อยกว่าด้านอื่นๆ กอปรทั้งมีปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามากพอสมควรซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานว่าแห้วขาดขวัญกำลังใจ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2545: 89) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 97 คนครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน น การใช้อำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65ที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

มณฑา วิญญูโสภิต (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร โดยทำการศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถม ศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร โดยใช้กรอบการวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของฮอลลิงเกอร์ และเมอร์ฟี (1985:221-224) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 131 คน และ ครูจำนวน 390 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับและมีความสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 86.18 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า ตามการรับรู้ของทั้งครูและผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามการรับรู้ ของครูและผู้บริหาร พบว่า มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในพฤติกรรมทุกด้าน โดยผู้บริหารรับรู้ว่ามีพฤติกรรมในทุก



ด้านสูงกว่าที่ครูรับรู้ ผลการวิจัยตามวิธีการจัดลำดับค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมในแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณมีการปฏิบัติพฤติกรรมด้านการอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียนสูงสุด ในขณะที่ครูมีการรับรู้ว่าคุณมีการปฏิบัติด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนสูงสุด และทั้งสองกลุ่มมีการรับรู้ตรงกันว่า ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมด้านการบริหารเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนต่ำที่สุด

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 8) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษาวิจัยการพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ คือการเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ ตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดดีที่สุด ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอนและการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547: 65) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านชีวสังคมของคณบดี คือ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการและประสบการณ์ในตำแหน่ง, จิตลักษณะของคณบดี คือ ความเชื่อในตนเอง ลักษณะมุ่งอนาคต ความมีเหตุผลเชิงจริยธรรม สุขภาพจิต เจตคติที่ดีต่องาน, ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ คือ มุ่งงานกับความสัมพันธ์ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะและอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณะ ร่วมกับพฤติกรรมความร่วมมือของคณบดี และสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งของคณบดีร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของคณบดีด้านประสิทธิผลของคณบดีและด้านประสิทธิผลของคณะได้สูง คณบดีที่มีพฤติกรรมความร่วมมือกับสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งและมีปัจจัยของภาวะผู้นำแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการทำงานต่างกัน ทฤษฎีต้นแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏมีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีลเลอร์ และระดับประสิทธิผลการทำงานของคณบดีอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

สุรศักดิ์ ยี่หลัก (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาผลการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ โดยได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ ปีการศึกษา 2550 พบว่า

1. ผลการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ ปีการศึกษา 2550 สรุปได้ดังนี้

1.1 ผลการประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของรูปแบบการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ พบว่า ครูมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ดังนี้ 1) ความสามารถด้านการจัดทำหลักสูตร อยู่ในระดับ ดีมาก 2) ความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับดีมาก 3) ความสามารถด้านการวัดผลประเมินผล

อยู่ในระดับดีมาก 4) ความสามารถด้านการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ อยู่ในระดับดี 5) ความสามารถด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อยู่ในระดับดี

1.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ปีการศึกษา 2550 หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ สูงกว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปีการศึกษา 2549 และผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

2. ผลการประเมินความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครูผู้สอน นักเรียนและผู้ปกครอง พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครองที่มี ต่อการพัฒนาคุณภาพวิชาการ ด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนปะเหลียน- ผดุงศิษย์ มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับดีมาก

ปณิตา สฤณีพีรพันธุ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษากิจการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สู่การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนกำแพงวิทยา พบว่า

1. การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนกำแพงวิทยา พบว่าด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดรองลงมาคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการศึกษาศาสนาภาพของโรงเรียนตามลำดับ

2. เปรียบเทียบการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนกำแพงวิทยา ก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกรายการ

3. เปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนกำแพงวิทยา ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานอาคารสถานที่และงานบริการ ก่อนและหลังการพัฒนา พบว่าประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนกำแพงวิทยา ก่อนและหลังการพัฒนา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกรายการ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนกำแพงวิทยา ผลการวิจัย พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนกำแพงวิทยา พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและการบริหารเชิงกลยุทธ์

แบงค์ (Bank. 1992 อ้างถึงใน นิลนี จารุกาญจนกิจ. 2540: 19) ได้ทำการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ในศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบหรือลักษณะขององค์กรเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร 5 แห่งในนิวอิงตันดี.ซี ได้ถูกเลือกขึ้นมาโดยมีความแตกต่างในด้านขนาดและภารกิจหลัก จากการสำรวจพบว่าเป็นไปได้ในการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรเหล่านั้น โดยที่แนวทางการดำเนินการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร โดยมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

เกรดี (Grady. 1992: 104) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ชอบทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้รักการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีการเรียนรู้การเป็นผู้นำในการตัดสินใจ การปกครองโดยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมสร้างเครือข่าย และการจัดรูปองค์กร

เฟลตัน (Felton. 1995: Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คาวาโซส (Cavazos. 1999: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน Hispanic majority high school พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็งในการสนับสนุนการพัฒนาเป้าหมาย การปฏิบัติงานทางวิชาการของนัก วิชาการ การกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการมอบอำนาจให้ครูร่วมกันเป็นผู้นำของโรงเรียน

แอนเดอร์สัน (Anderson. 2000: Abstract) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทาง วิชาการที่มีประสิทธิภาพของครูผู้ บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาและศาสตราจารย์ที่เป็นผู้นำทาง การศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง 132คน โดยมีพฤติกรรมดังนี้ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนและ การสื่อสารการจัดการหลักสูตรและการสอน 2) การควบคุมดูแลการนิเทศการสอน 3) การตรวจสอบ 4) ความก้าวหน้าของนักเรียน และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนอย่างมี ประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเพียง 1 มิติ คือ การตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน

ยามาดะ (Yamada. 2000: Abstract) ได้ทำการวิจัยถึงความรับผิดชอบ และ สมรรถภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เมืองเฟสโน รัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1) เตรียมการในด้านการศึกษา 2) ประสิทธิภาพในการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียน ส่วนสมรรถภาพ ของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นขึ้นอยู่กับ 1) เพศ 2) การเตรียมการในด้านการศึกษา 3) ประสิทธิภาพ ในการบริหาร 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียนในการ ศึกษา ยังพบว่า มหาวิทยาลัยและโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา ควรจะได้มีโปรแกรมการ ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ในขอบข่ายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ

หลักสูตรและเป็นผู้นำทางวิชาการ แก่ครูผู้สอนได้ รวมทั้งสามารถประเมินผลเพื่อช่วยเหลือคณะครู ในฐานะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

เบลส และเบลส (Blase; & Blase. 2002: 671) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกา ที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะ เช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

จอห์นสัน และโซลส์ (Johnson; and Scholes. 2003: 203) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผน กลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบบางมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

พรีดี, แกลิตเตอร์ และไวส์ (Preedy; Glatter; & Wise. 2003: Abstract) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้า ทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการคือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อ องค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

เดวิส และคนอื่น ๆ (Davies; & others. 2005: Abstract) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กรรวม 5 ประการ อันได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ อันได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำทนายและสงสัยมีความไม่พอใจ และเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็น

พิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์ และการสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียนของเขา และที่อื่น ๆ ด้วย3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ

สรุปจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการได้รับการยืนยันสนับสนุนจากผลการวิจัยจำนวนมากว่าเป็นภาวะผู้นำที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒ นาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถาน นศึกษา อันจะส่งผลให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการ ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ในเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยดำเนินการดังนี้

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2556 จำนวน 317 คน จากสถานศึกษา จำนวน 5 แห่ง

#### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2556 จำนวน 175 คน โดยดำเนินการดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเคร็จซี่ และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 คน

2. สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม แล้วจึงเทียบสัดส่วน จากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	สถานศึกษา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง 1	156	86
2	โรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี	87	48
3	โรงเรียนขจรเนติยุทธ	22	12
4	โรงเรียนวัดป่าจิว	13	7
5	โรงเรียนสามโคก	39	22
<b>รวม</b>		<b>317</b>	<b>175</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ในหัวข้อของภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยแบ่ง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 ข้อ ออกเป็น 5 ด้าน คือ การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน จำนวน 12 ข้อ พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ จำนวน 12 ข้อ ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ จำนวน 12 ข้อ การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู จำนวน 12 ข้อ การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู จำนวน 12 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 30 ข้อ โดยแบ่ง ออกเป็น 3 ขั้นตอน การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จำนวน 10 ข้อ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) จำนวน 10 ข้อ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) จำนวน 10 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

## ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาความรู้พื้นฐาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดเป็นนิยามคำศัพท์ กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

2. สร้างแบบสอบถาม โดยให้มีเนื้อหาครอบคลุมขอบข่ายขั้นตอนของภาวะผู้นำทางวิชาการ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

### 2.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

### 2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ หลังจากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective congruence) เพื่อเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

3.1 อาจารย์ดร.ราชันย์ บุญธิมา สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3.2 อาจารย์ดร.สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.3 นายทรงเดช ขุนแท้ ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

3.4 นางสุพิชฌาย์ วิรางกุล ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง ๑ จังหวัดปทุมธานี

3.5 นางวรวิศา แก้วศรีจันทร์ ครูชำนาญการพิเศษ



โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง ๑ จังหวัดปทุมธานี

4.ปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูปฏิบัติหน้าที่การสอน ในสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลนครนนทบุรี สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ไม่ใช่ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน จากนั้นวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach, 1970: 161)

5.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี จำนวน 60 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .97 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ดังนี้ ด้านการพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน ได้ค่าความเชื่อมั่น .89 ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์ ได้ค่าความเชื่อมั่น .90 ด้านความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการของครู ได้ค่าความเชื่อมั่น .95 ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู ได้ค่าความเชื่อมั่น .94 และด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ได้ค่าความเชื่อมั่น .94

5.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี จำนวน 30 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .91 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ดังนี้ การกำหนดแผนกลยุทธ์ ได้ค่าความเชื่อมั่น .85 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้ค่าความเชื่อมั่น .83 และการติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ ได้ค่าความเชื่อมั่น .88

6. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ผ่านการหาความเชื่อมั่นแล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ตามวิธีการ และขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือราชการจากคณะนิติบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี เพื่อขอความร่วมมือสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษารวมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บด้วยตนเองจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามกำหนดเวลาที่นัดหมายไว้

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษารวมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี จำนวน 175 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์

2. นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ คือ การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน พฤติกรรม แบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู มาตรวจหาค่าสถิติเบื้องต้น โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation , S.D.) และนำคะแนนเฉลี่ย ที่ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538: 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) จากกรูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา มาตรวจหาค่าสถิติเบื้องต้น โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation , S.D.) และนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538: 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์

อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์

อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์

อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน การพิจารณาระดับความสัมพันธ์กันนั้น

พิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ (ประคอง กรรณสูต. 2529: 111) คือ  
 มีค่าตั้งแต่ 0.30 ลงมาแสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันต่ำ  
 มีค่าตั้งแต่ 0.31 - 0.70 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันปานกลาง  
 มีค่าตั้งแต่ 0.71 ขึ้นไป แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันสูง

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติดังนี้

1. สถิติหาคุณภาพเครื่องมือ หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และหาค่าคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค

2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean,  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ใช้สถิติการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
X	แทน ภาวะผู้นำทางวิชาการ
X <sub>1</sub>	แทน การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน
X <sub>2</sub>	แทน พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์
X <sub>3</sub>	แทน ความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการของครู
X <sub>4</sub>	แทน การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู
X <sub>5</sub>	แทน การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
Y	แทน การบริหารเชิงกลยุทธ์
Y <sub>1</sub>	แทน การกำหนดแผนกลยุทธ์
Y <sub>2</sub>	แทน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
Y <sub>3</sub>	แทน การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์
**	แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

**ตอนที่ 4** สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน	4.42	.53	มาก
พฤติกรรมแบบปฏิบัติงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์	4.25	.61	มาก
ความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการ	4.31	.62	มาก
การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู	4.39	.54	มาก
การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	4.51	.51	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี พบว่าระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = .51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = .51) การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = .53) การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครูอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = .54) ความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการของครูอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = .62) และพฤติกรรมแบบปฏิบัติงานวิชาการ และมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = .61) ตามลำดับ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน โดยรวมและรายด้าน

ด้านการพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน	ระดับปฏิบัติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. สนับสนุนให้ครูสำรวจวิเคราะห์ปัญหาตามความต้องการของผู้เรียน	4.40	.65	มาก
2. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการ	4.39	.66	มาก
3. ผู้บริหารร่วมวางแผนการดำเนินงานวิชาการกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	4.35	.65	มาก
4. จัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างเสมอภาค	4.45	.64	มาก
5. จัดระบบโครงสร้างการทำงานอย่างชัดเจน	4.45	.70	มาก
6. มอบหมายงานวิชาการให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู	4.42	.73	มาก
7. ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม	4.45	.68	มาก
8. เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.35	.79	มาก
9. มีการดำเนินงานมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษา	4.47	.68	มาก
10. ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน	4.22	.90	มาก
11. ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน	4.57	.54	มากที่สุด
12. มีการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน	4.59	.54	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.42</b>	<b>.53</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = .53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ มีการนิเทศติดตามการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = .54)

ส่งเสริมให้ครูทาวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = .54) มีการดำเนินงานมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้ มาตรฐานการศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = .68)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมและรายด้าน

ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์	ระดับปฏิบัติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. มุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานให้สำเร็จ	4.43	.63	มาก
2. มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง	4.25	.84	มาก
3. ไม่วางตนแสดงอำนาจเหนือผู้อื่น	4.15	.90	มาก
4. มีความเมตตา ช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของลูกน้อง	4.26	.83	มาก
5. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.27	.81	มาก
6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป	4.24	.82	มาก
7. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.06	.86	มาก
8. มีความยุติธรรม	4.02	.83	มาก
9. กำกับดูแลการสอนของครูตามแผนการสอน	4.23	.72	มาก
10. สนับสนุนให้ครูนำเทคนิคการสอนแบบใหม่ๆมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.38	.63	มาก
11. สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูจัดทำและใช้สื่อการสอน	4.42	.55	มาก
12. ดูแลให้ครูจัดประสบการณ์การสอนอย่างหลากหลาย	4.29	.61	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.25</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = .61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ มุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานให้สำเร็จอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .63) สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูจัดทำและใช้สื่อการสอนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = .55) สนับสนุนให้ครูนำเทคนิคการสอนแบบใหม่ๆมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = .63)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ โดยรวมและรายด้าน

ด้านความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ	ระดับปฏิบัติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. คิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่แปลกแตกต่างจากผู้อื่น	4.35	.85	มาก
2. สนับสนุนให้ครูมีการเรียนรู้วิธีการสอนใหม่ๆอยู่เสมอ	4.38	.76	มาก
3. สนับสนุนให้ครูนำวิธีการสอนใหม่ๆไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.40	.72	มาก
4. มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	4.34	.73	มาก
5. มีการทำงานเชิงรุก	4.31	.76	มาก
6. รอบรู้ในงานวิชาการ	4.24	.80	มาก
7. สามารถให้คำปรึกษางานด้านวิชาการแก่ครู	4.21	.76	มาก
8. มีความรู้ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.29	.82	มาก
9. เข้าใจเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอน	4.34	.72	มาก
10. สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	4.19	.77	มาก
11. สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.31	.72	มาก
12. ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆอยู่เสมอ	4.33	.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.31</b>	<b>.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = .62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ สนับสนุนให้ครูนำวิธีการสอนใหม่ๆไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = .72) สนับสนุนให้ครูมีการเรียนรู้วิธีการสอนใหม่ๆอยู่เสมออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = .76) คิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่แปลกแตกต่างจากผู้อื่นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = .85)



ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู โดยรวมและรายด้าน

ด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู	ระดับปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.34	.81	มาก
2. เชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้แก่ครูอยู่เสมอ	4.59	.60	มากที่สุด
3. จัดหาเอกสารสื่อต่างๆให้ครูใช้เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง	4.51	.72	มากที่สุด
4. ประชุมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.43	.76	มาก
5. ส่งเสริมให้ครูไปทัศนศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ	4.57	.58	มากที่สุด
6. นิเทศเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอน	4.54	.56	มากที่สุด
7. ส่งเสริมให้ครูกิจคิดค้นวิธีการสอนแบบใหม่ๆ	4.45	.63	มาก
8. กระตุ้นให้ครูกิจคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอน	4.39	.64	มาก
9. สนับสนุนให้ครูได้เผยแพร่ผลงานของตนเอง	4.27	.64	มาก
10. จัดประกวดผลงาน/นวัตกรรมของครู	4.24	.74	มาก
11. ส่งเสริมให้มีการมอบรางวัลประจำปีให้กับผลงาน/นวัตกรรมของครูเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ	4.18	.83	มาก
12. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานของครูสู่สาธารณชน	4.16	.88	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>.54</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D.= .54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ เชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้แก่ครูอยู่เสมออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = .60) ส่งเสริมให้ครูไปทัศนศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเลิศอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ,

S.D. = .58) นิเทศเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = .56)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู โดยรวมและรายด้าน

ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	ระดับปฏิบัติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	4.54	.66	มากที่สุด
2. ส่งเสริม สนับสนุนการเลื่อนวิทยฐานะของครู	4.68	.52	มากที่สุด
3. ให้คำแนะนำในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.50	.67	มากที่สุด
4. สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครู	4.62	.57	มากที่สุด
5. สนับสนุนการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครู	4.59	.57	มากที่สุด
6. สนับสนุนการอบรมเพื่อพัฒนาตามความสนใจของครู	4.59	.63	มากที่สุด
7. ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นผู้นำวิชาการ	4.50	.66	มากที่สุด
8. สนับสนุนทรัพยากรต่างๆในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.50	.69	มากที่สุด
9. ยกย่อง ชมเชยครูที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.41	.77	มาก
10. ให้โอกาสครูที่มีผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการดีเด่นไปฝึกอบรม หรือใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ	4.37	.72	มาก
11. ประชาสัมพันธ์งานหรือกิจกรรมทางวิชาการของโรงเรียน	4.40	.70	มาก
12. ส่งเสริมให้ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.47	.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.51</b>	<b>.51</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = .51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป ปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ส่งเสริม สนับสนุนการเลื่อนวิทยฐานะของครูอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = .52) สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครูอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = .57) สนับสนุนการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครูอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = .57)

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
การวางแผนกลยุทธ์	4.47	.46	มาก
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.45	.46	มาก
การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์	4.43	.51	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>.45</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี พบว่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = .45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = .46) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = .46) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .51)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการวางแผนกลยุทธ์โดยรวม  
และรายด้าน

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกองค์การ	4.28	.68	มาก
2. ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับครูและบุคลากร ทางการศึกษาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	4.34	.68	มาก
3. ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับครูและบุคลากร ทางการศึกษาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	4.28	.70	มาก
4. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์	4.62	.54	มากที่สุด
5. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายใน	4.53	.58	มากที่สุด
6. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอก	4.47	.60	มาก
7. โรงเรียนของท่านมีสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	4.58	.56	มากที่สุด
8. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการ พัฒนาโรงเรียน	4.51	.58	มากที่สุด
9. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์	4.54	.58	มากที่สุด
10. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์หลักของโรงเรียน	4.55	.56	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.47</b>	<b>.46</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = .46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มี ข้อ  
อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ,  
S.D. = .54) โรงเรียนของท่านมีสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ,  
S.D. = .56) โรงเรียนของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์หลักของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = .56)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
โดยรวมและรายด้าน

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ที่ตั้งไว้	4.41	.60	มาก
2. โรงเรียนของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์	4.47	.64	มาก
3. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์	4.53	.62	มากที่สุด
4. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามเป้าประสงค์ ของโรงเรียน	4.51	.62	มากที่สุด
5. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามกลยุทธ์หลักของ โรงเรียน	4.50	.63	มากที่สุด
6. โรงเรียนของท่านมีกิจกรรม โครงการที่สนับสนุนแผน กลยุทธ์ของโรงเรียน	4.48	.60	มาก
7. คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานของตน สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.47	.59	มาก
8. โรงเรียนของท่านมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานอย่าง ชัดเจน	4.53	.56	มากที่สุด
9. โรงเรียนของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ที่ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	4.38	.60	มาก
10. คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผล แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.27	.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>.46</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวม  
อยู่ในระดับ มาก มีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามประเด็น  
ยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = .62) โรงเรียนของท่านมีการแบ่งโครงสร้าง

การบริหารงานอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = .56) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามเป้าประสงค์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = .62) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามกลยุทธ์หลักของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = .63)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ โดยรวมและรายด้าน

การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงเรียนของท่านมีการติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.36	.71	มาก
2. โรงเรียนของท่านมีการติดตามผลการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์	4.49	.68	มากที่สุด
3. โรงเรียนของท่านมีการติดตามการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.53	.65	มากที่สุด
4. โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลกิจกรรมโครงการ	4.69	.51	มากที่สุด
5. โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์	4.36	.65	มาก
6. โรงเรียนของท่านมีแนวทางการพัฒนาสภาพปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์	4.28	.61	มาก
7. โรงเรียนของท่านมีแนวทางการพัฒนาสภาพปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานตามเป้าประสงค์	4.38	.64	มาก
8. โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาสภาพปัญหาที่เกิดจากการ	4.43	.63	มาก
9. โรงเรียนมีการพัฒนาสภาพปัญหาที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์	4.39	.64	มาก
10. โรงเรียนของท่านมีการประเมินผล แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.41	.60	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.43</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .51) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากโดยมีข้อที่อยู่ระดับมากที่สุด ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลกิจกรรมโครงการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = .51) โรงเรียนของท่านมีการติดตามการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = .65) โรงเรียนของท่านมีการติดตามผลการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = .68)

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

ตาราง 12 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา			
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y$
$X_1$	.758**	.741**	.705**	.777**
$X_2$	.814**	.823**	.789**	.858**
$X_3$	.813**	.817**	.776**	.851**
$X_4$	.806**	.803**	.813**	.858**
$X_5$	.779**	.770**	.778**	.824**
$X$	.849**	.846**	.826**	.892**

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอยู่ในระดับสูง ( $r = .892$ ) โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ ( $X_2$ ) และด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู ( $X_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .858$ ) ด้านความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ ( $X_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .851$ ) ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ( $X_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .824$ ) และด้านการพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน ( $X_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับสูง ( $r = .777$ ) ตามลำดับ

สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี อยู่ในระดับสูงซึ่งสัมพันธ์กับสมมติฐานที่ตั้งไว้





## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี มีขั้นตอน และผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ความมุ่งหมายทั่วไปของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ได้แก่ 1) การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน 2) พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์ 3) ความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการ 4) การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู 5) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
2. เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ได้แก่ 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี

## ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2556 จำนวน 317 คน จากสถานศึกษา จำนวน 5 แห่ง และได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของเครื่อจี้และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม แล้วจึงเทียบสัดส่วน จากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ในหัวข้อของ ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการ บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยแบ่ง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 5 ด้าน คือ การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ของครูลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่ง ออกเป็น 3 ขั้นตอน การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่ผ่าน การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective congruence) และผ่านการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ทั้งฉบับเท่ากับ .97 และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ทั้งฉบับเท่ากับ .91

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ตามวิธีการ และขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือราชการจากคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี เพื่อขอความร่วมมือสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากครู ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษากรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บด้วยตนเองจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามกำหนดเวลาที่นัดหมายไว้

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษากรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

## การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

### 1. การจัดกระทำข้อมูล

ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 175 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งพบว่า มีความสมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ได้ทุกฉบับ

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows โดยวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation , S.D.)

2.2 การวิเคราะห์หา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และมีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู ความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการของครู และพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ

1.1 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการนิเทศติดตามการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และอยู่ในระดับมาก คือ มีการดำเนินงานมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษา

1.2 พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ มุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานให้สำเร็จ สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูจัดทำและใช้สื่อการสอน สนับสนุนให้ครูนำเทคนิคการสอนแบบใหม่ๆมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

1.3 ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ สนับสนุนให้ครูนำวิธีการสอนใหม่ๆไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูมีการเรียนรู้วิธีการสอนใหม่ๆอยู่เสมอ คิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่แปลกแตกต่างจากผู้อื่น มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

1.4 การพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ เชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้แก่ครูอยู่เสมอ ส่งเสริมให้ครูไปทัศนศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ นิเทศเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอน

1.5 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ส่งเสริม สนับสนุนการเลื่อนวิทยฐานะของครู สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครู สนับสนุนการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครู

2. ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี พบว่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เรียงลำดับ

ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

2.1 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ โรงเรียนของท่านมีสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และโรงเรียนของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์หลักของโรงเรียน

2.2 ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ โรงเรียนของท่านมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน และโรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2.3 ด้านการติดตาม และประเมินผลกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากโดยมีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลกิจกรรมโครงการ โรงเรียนของท่านมีการติดตามการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ของโรงเรียน และโรงเรียนของท่านมีการติดตามผลการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ และด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับสูง ด้านความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามาร ารถทาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับสูง ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระดับสูง และด้านการพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับสูง ตามลำดับ

## การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญและอภิปรายผลจากข้อมูลค้นพบที่ได้จากการศึกษา วิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานทางวิชาการของครู พัฒนา

และส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมให้ครู มีผลงานทางวิชาการ และมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ มีการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเรียนการสอน สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ มีการยกย่องชมเชย และให้กำลังใจกับครูที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู ความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการของครู และพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ ซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการที่อยู่ในระดับมากควรได้รับการ ส่งเสริมและพัฒนาให้ อยู่ในระดับมากที่สุดต่อไปโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงมีความยุติธรรม และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี อยู่ในระดับมากเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ทางด้านการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ การศึกษาต่อ การอบรมสัมมนา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เพื่อให้เกิดสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำ งานของครูและการเรียนรู้ของนักเรียนยอมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามคำกล่าวของของบลัมเบิร์ก และกรีนฟิลด์ (Blumberg; & Greenfield. 1980:21) บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือ เป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารเพียงคนเดียวเท่านั้นที่ต้องรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการควรเกิดขึ้นทั้งในตัวผู้บริหาร และครูทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษา (Hoy. 2003) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) ตามแนวความคิดของกรัง (Krug. 1992: 55)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเพื่อการจัดการ หรือวางแผนที่มุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาวที่มีคุณภาพ เพื่อช่วยให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (โกศลอินทวงศ์. 2550 :1) รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารองค์การที่เน้นการมองระยะยาวโดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (สุพานี สฤกษ์วานิช. 2553 : 7-8) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเป็นผลต่อเนื่องมาจากการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งต้องมีการใช้ความเป็นผู้นำควบคู่กับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Vision) และการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับในวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทิศทางแก่สถานศึกษา สร้างความผูกพัน (Commitment) กับวิสัยทัศน์และดำเนินการตามวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างความผูกพันกับองค์การ รวมทั้งมีความรอบรู้ (Being well information) มีการให้อำนาจ (Empowerment) มีการมอบหมายงานอย่างชาญฉลาด มีการสร้างเมืององค์การ (Organizational Politic) มีการใช้อำนาจอย่างเชี่ยวชาญ และชาญฉลาด มีความเป็นประชาธิปไตย และมี ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ทั้งความตระหนักต่อตนเองและต่อผู้อื่น (สมยศ นาวิกาน. 2548: 15-20) รวมทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เบอร์เทอร์เนน และสเนล (Bateman; & Snell.1993: 3 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีกระบวนการประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล หรือหมายถึงการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ โดย 3 และ 4 ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบพันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) แล้วประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งล้วนมีผลต่อองค์การ ภารกิจ และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิด สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 6-15) อธิบายองค์ประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ คือ การวิเคราะห์ที่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผน สอดคล้องกับแนวคิดของ คณะวิจัย สถาบันพระปกเกล้า (2545) ซึ่งมีขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การเพื่อให้ทราบภาระงาน ทิศทาง และเป้าหมายที่องค์การต้องการ และการกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์การเพื่อให้มีแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์หลัก จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการ

เปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้า ทั้งในระยะกลาง และระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจ เชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร และการสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำตามแนวคิดของ ฟรีดตี้ , แกล็ตเตอร์ และไวส์ (Preedy; Glatter; & Wise. 2003)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำทางวิชาการในระดับมาก จึงส่งผลถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้มีผลสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ ยี่เหล็ก (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาผลการพัฒนาคุณภาพ วิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ โดยทำการสำรวจความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปีการศึกษา 2550 พบว่า ผลการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ครูมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี คือ ความสามารถด้านการจัดทำหลักสูตร และอยู่ในระดับดีมาก คือ ความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้ ความสามารถด้านการวัดผลประเมินผล ความสามารถด้านการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ และความสามารถด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อารยธรรม รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ปีการศึกษา 2550 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2549 และผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด ผลการประเมินความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครองมีระดับความพึงพอใจต่อการพัฒนาคุณภาพวิชาการ ด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับดีมาก ประกอบกับ ปณิดา สฤษฏีไพร์พันธ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สู่การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนกำแพงวิทยา พบว่า การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนกำแพงวิทยา ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการจัดการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนตามลำดับ และเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนกำแพงวิทยาก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการพัฒนาทุกรายการ ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานอาคารสถานที่และงานบริการ ก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า ประสิทธิภาพ การบริหารงานโรงเรียนกำแพงวิทยา ก่อนและหลังการพัฒนาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการพัฒนาทุกรายการ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียน



กำแพงวิทยา พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ จอห์นสัน และโซลส์ (Johnson; & Scholes. 2003: 203) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัย ข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร ส่วนเดวิส และคนอื่นๆ (Devies; & Other. 2005: Abstract) ได้ทำการศึกษากว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ และพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กร 5 ประการ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กร การเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำทหายและสงสัยมีความไม่พอใจ และเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา ผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์ และการสร้างรูปแบบใหม่ๆให้กับโรงเรียนของเขา และที่อื่นๆด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน และผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นภารกิจของผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา จะเกิดจากผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของผู้เรียน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับศรัทธา เชื่อถือ และเกิดความไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนั้นภาวะผู้นำทางวิชาการจึงมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย แบ่งออกเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี พบว่าบางด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และบางด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องดี แต่ควรได้รับการพัฒนาในด้านการพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ ด้านความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทาง

วิชาการ และด้านการพัฒนาความรู้ และความสามารถทางวิชาการของครูให้อยู่ในระดับมากที่สุดต่อไป

2.การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องดี แต่ควรได้รับการพัฒนาในด้านการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการวางแผนกลยุทธ์ให้อยู่ในระดับมากที่สุดต่อไป

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1.ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดอื่น ๆต่อไป

2.ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหน่วยงานอื่น ๆต่อไป

3.ควรศึกษานวัตกรรมเพื่อการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ และทักษะในการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอื่นกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

5.ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี

6.ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2542). การวางแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ศุภสมาคมพัชรวิภา.
- กระทรวงการทองเที่ยวและกีฬา. (2549). รายงานการประชุมจัดทำยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษา ระหว่างวันที่ 23-25 พฤศจิกายน 2549. กรุงเทพฯ: สถาบันการพลศึกษา.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจนา ตระกูลบางคล้า. (2538). ภาวะผู้นำด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กิติมา ปรีดีดิถก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒนา.
- คำนำถน ประสมผล. (2547). สร้างวัฒนธรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- จามจุรี จำเมือง. (2548). รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- จิตติมา วรณศรี. (2553, มกราคม-เมษายน). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 12 (1): 35-48.
- จินตนา ผลสนอง. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับศูนย์การเรียนในชุมชน สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (โสตทัศนศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2544, มกราคม-เมษายน). การวิจัยอนาคต. วิทยุวิทยการวิจัย. 1(1).
- จุมพล หนิมพานิช. (2543). ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชรินทร์ อาสาศิริส. (2535). รูปแบบภาวะผู้นำ สภาวะการณ์กลุ่มและประสิทธิผลขององค์กร: ศึกษากรณีที่ทำกรพัฒนาชุมชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- ชวลิต หมื่นนุช. (2535). อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหาร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- ดวงใจ นิลพันธุ์. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร

- โทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดิสกุล เกษมสวัสดิ์.(2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ทรศนะ บุญขวัญ. (2548). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2544). เอกสารประกอบการสอนวิชาการเป็นผู้นำในชุมชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2539, กันยายน-ตุลาคม). ผู้นำ คลื่นลูกใหม่ ของภาครัฐ. ข้าราชการ 41(5): 9-16.. (2552). กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2552, จาก<http://www.expernetbooks.com/download/7leaders.pdf>
- ทีศนา แคมมณี. (2545). กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: นิชนแอตเวอร์ไทซิง กรุ๊ป.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2546). การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธนิดา ทยานานุกัณฑ์. (2545). ผู้นำ. Colourway. 7(9): 54 – 56.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพลส.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- เรียรชัย เอี่ยมวรมธ. (2536). พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- นลินี จารุกาญจนกิจ. (2540). การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการระดับบัณฑิตศึกษา. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐศาสตร์). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิติมา เทียนทอง. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2549). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2545). ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ: ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. บริหารการศึกษา มศว. 1(3): 14-17.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2532). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. เล่ม 2. มหาสารคาม: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บูรพาพิศ พลอยสุวรรณ. (2539). การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา).

- กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยูทธ ชุสนอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2543). 88 ลู่ทางสู่ความสำเร็จของผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ข้างฟาง.
- ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ . (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.สำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2544). ภาวะผู้นำ. รัฐสภาสาร. 49(7): 45-61.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ภักดี โพธิศิริ. (2537). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (สาธารณสุข). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ. เชียงใหม่: ภาควิชาการ จัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณฑป ไชยชิต. (2537). ภาวะความเป็นคนปกติคณะศึกษาศาสตร์ และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑา วิญญูโสภิต. (2547). การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร. วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต. ครุศาสตร์ (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.(2550). การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544 ก). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.  
(2544 ข). หน่วยที่ 11 การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการงานบุคคล. นนทบุรี: สำนักงานมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รุ่ง แก้วแดง. (2540). รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: มติชน.กรุงเทพฯ:

- วรรณภา นาทันริบ. (2538). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (หลักสูตรและการนิเทศ). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- วิรัช จงอยู่สุข. (2541). ภาวะผู้นำ. วิทยาจารย์. 97(6-8): 21-26.
- วัฒนา ร่มโพธิ์. (2547). พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศภายในของโรงเรียนในอำเภอบ้านโป่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 . สารนิพนธ์: บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒนา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ปริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป. นนทบุรี: บริษัทเกรท เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- สมชาย เทพแสง และคณะ. (2552). การบริหารจัดการสมัยใหม่ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ. นนทบุรี: บริษัท เกรท เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สันพงษ์ สร้อยเทพ. (2545). ผู้นำ-ภาวะผู้นำ. พัฒนาชุมชน. 41(8). 38-40.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546). หลักบริหารการศึกษา. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สีปนนท์ เกตุทัต. (2540). วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ). ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. ค้นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2551, จาก [http : // suthep. ricr. ac. th](http://suthep.ricr.ac.th)
- เสนาะ ดีเยาว์. (2546). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2547). เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เศาวนิตย์ เศาณานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ. พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลย์สงคราม.

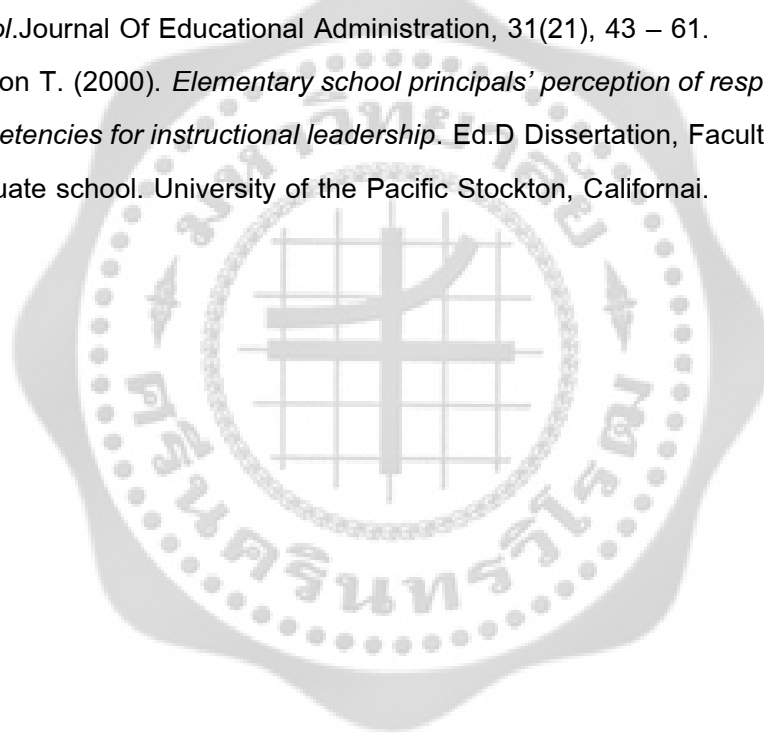
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทุมพร ทองอุไทย. (2528). *วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2540). *ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม*. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ). *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- Alig-Mielcarek, Jana M. & W. K.Hoy. (2005). *A Thoeretical and Empirical Analysis of The Nature, Meaning, and Influence of Instructional Leadership*. The Ohio State University. Retrieved on June 3, 2007, from <http://72.14.235.104/search?q=cache:P2iwpAZ4GAwJ:www.coe.ohio-state.edu>.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Anderson.C.A.D. (2000). *The importance of instructional leadership behavior as perceived by Middle school teacher, middle school principal, and educational leadership Professors*. Ed.D. Dissertation, Faculty of Graduate School, University of Georgia.
- Bennis, w., & Nannus, B. (1985). *Leaders : The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blank, H. K. (1997). *Advocacy Leadership*. In Kagan, S.I.; & Bowman, B.T. (Eds.). *Leadership* . pp. 39-45. Washington, D.C.: National Association for the Education of Young Children.
- Blasé, Joseph., & Jo Blasé. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Bossert, S. T. (1988). *School Effects*. (Boyan, N. J., Ed.) *Handbook of research on education administration: A Project of the American Educational Research Association*. Longman Inc. NY
- Bovee, L.C.; et al. (1993). *Management. International 2nd ed*. New York: McGraw3Hill.
- Bubrin, A. J. (1998). *Leadership. 2nd ed*. New York: Houghton.
- Cavazos, J.M. (1999). *The instructional leadership If high school principal in successfulHispanic Majority High School*. Ph. D. Disserystion, Faculty of Graduate School, TheUniversity of Texas at Austin.
- Cheng, C. (2002). *Leadership and Strategy*. In Bush, T.; & Bell, L. (Eds). *The Principles and Practice of Educational Management*. pp.51-69. London: Paul Chapman Publishing.
- Daft, R.L. (1994). *Management. 3rd ed*. Fort Worth: The Dryden.



- Davies, B., Davies, B.J. and Ellison, L. (2005). *Success and Sustainability: Developing the Strategically Focused School*. National College for School Leadership. Nottingham: NCSL.
- Donaldson, G.A. (2001). *Cultivating Leadership in School*. New York: Teachers College Press.
- DuBrin, A. J. (1995). *Leadership: Research Findings, Practice, And Skills*. Boston: Houghton.. (1998). *Leadership*. 2nd ed. New York: Houghton.
- Evers, C. W.; & Lakomski, G. (2000). *Doing Educational Administration*. Oxford: Pergamon.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and Transformational Leadership and Teacherjobsatisfaction* . Mississippi: The University of Mississippi.
- Foster, W. P. (2004). *The Decline of the Local a Challenge to Educational Leadership*. *Educational Administration Quarterly*. 40(2) : 176-191.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations*. 9th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Goddard, R.; Sweetland, S.; & Hoy, W. (2000). *Academic emphasis of urban elementary schools and student achievement in reading and mathematics: A multilevel analysis*. *Educational Administration Quarterly*, 36 (5), 683-702.
- Grady, S. A. (1992). *Human Behavior*. New York: Hartcount World Braced.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership in Dynamics: APractical Guide to Effective Relationships*. New York: The Free.
- Hopkins, D., A. Harris & D. Jackson. (1997). *Understanding the School's Capacity for Development: School Leadership and Management*, 17(3), pp 401-11
- Hopkins, D., A. Harris, C. Single, & R. Watts. (2000) *Creating the Conditions for Teaching And Learning*. London. David Fulton Publishers.
- Hoy, W. K.; & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.. (2001). *Educational Administration* . 6th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Hoy, A. W., & W. K. Hoy. (2003). *Instructional Leadership: A Learning-Centred Guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hoy, W.K., & C. G. Miskel . (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. & Sabo, D. (1998). *Quality middle schools: Open and healthy*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Johnson, G. and Scholes, K. (2003). *Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy*. 6th ed. London: Prentice-Hall.
- Koontz, H.; & Weihrich, H. (1988). *Management*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Krug, S. (1992). *Instructional leadership: A constructivist perspective*. Educational Administration Quarterly, 28 (3), 430-443.
- Krug, S. (1993). *Leadership craft and the crafting of school leaders*. Phi Delta Kappan, Nov 1993. Pp. 240 -244.
- Lashway, Larry. (2002) . *Developing Instructional Leaders*. Retrieved June 1, 2007. from <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Developing-Instructional-Leaders.html>.
- Law, S.; & Glover, D. (2000). *Educational Leadership and Learning*. Philadelphia: Open University Press.
- Lunenburg, F.C.; & Ornstein, A.C. (2000). *Educational Administration*. 3rd ed. Belmont: Wadsworth/Thompson Learning.
- MacNeill, N. and others. (2003). *Beyond instructional leadership: towards pedagogic leadership*. Paper submitted for presentation at the 2003 annual conference for the Australian Association for Research in Education: Auckland.
- Mickey, Beatrice H. (2000). *Instructional leadership : A vehicle for one urban principal To effective pedagogical restructuring in a Middle School*. Ed.D. Dissertation, Temple University.
- Murphy, J. (1990). *Principal instructional leadership*. Advances in Educational Administration,1 (B: Changing perspectives on the school), 163-200.
- No Child Left Behind. (2002). Retrieved on October 29,2007, from <http://www.ed.gov/nclb/landing.jhtml>
- Owens, R. G. (2001). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn & Bacon.
- . (2004). *Organizational Behavior in Education*. 8th ed. Boston: Pearson Education.
- Poster, C. (1999). *Restructuring*. London: Routledge.
- Preedy, M., Glatzer, R. and Wise, C. (2003). *Strategic Leadership Challenges. Strategic Leadership and Educational Improvement*. London: Cromwell.
- Schmitt, N. and Stults, D.M. (1986). *Methodology Review: Analysis of Multitrait-multimethod Matrices*. Applied Psychological Measurement. 10: 1-22.
- Sheppard, B. (1996). *Exploring the transformational nature of instructional leadership*. Alberta Journal of Educational Research, 42 (4), 325-344.
- Trewatha, R. L.; & Newport, G.M. (1982). *Management*. 3rd ed. Texas: Amacom.

- U.S. Department of Education. (2005). *Reading First Leadership at the School Level: The Principal. The Newsletter for the Reading Program. Retrieved on June 10, 2007* from <http://72.14.235.104/search?q=cache:-mozIGkY7cYJ:www.readingfirstsupport...>)
- U.S. Environmental Protection Agency. (EPA, 2008). *Indicator Development for Estuaries. Development for Estuaries report. EPA-842-B-07-004.* The manual was prepared by the U.S. Environmental Protection Agency (EPA), Office of Water (OW)). Retrieved on October 4, 2008
- Wheelen, T.L.; & Hunger, J.D. (2002). *Strategic Management and Business Policy.* 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Wildy. H., & Dimmock. C.(1993). *Instructional leadership in primary and secondary school.* Journal Of Educational Administration, 31(21), 43 – 61.
- Yamada, Aaron T. (2000). *Elementary school principals' perception of responsibilities and competencies for instructional leadership.* Ed.D Dissertation, Faculty of the Graduate school. University of the Pacific Stockton, California.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา

อาจารย์ประจำภาควิชาการวิจัยการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ ดร. สรภักศรณ์ ฉัตรกมลทัศน์

อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา

นายทรงเดช ขุนแท้

ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ  
เขต 1 จังหวัดศรีสะเกษ

นางสุพิชฌาย์ วิจารณ์

ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง ๑  
จังหวัดปทุมธานี

นางวริศา แก้วศรีจันทร์

ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง ๑  
จังหวัดปทุมธานี



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี

### คำชี้แจง

แบบสอบถามสำหรับครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วน  
ท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอความกรุณาครูผู้สอนตอบแบบสอบถามให้ครบทุก ข้อ ทุกรายการ เพื่อจะได้นำข้อมูลไป  
ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป คำตอบของท่านจะใช้สำหรับวิจัย ซึ่งผู้ วิจัยจะนำเสนอโดย  
ภาพรวม ดังนั้นจึงไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อตัวท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายอัมพร ภูทองไชย

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



## ตอนที่ 1 แบบสอบถามภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านได้ประพฤติหรือปฏิบัติตนตามข้อความด้านซ้ายมือในแต่ละข้ออยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับปฏิบัติด้านขวามือตามการรับรู้ของท่าน

ข้อ	ภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b><u>การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน</u></b>					
1	สนับสนุนให้ครูสำรวจวิเคราะห์ปัญหาตามความต้องการของผู้เรียน					
2	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการ					
3	ผู้บริหารร่วมวางแผนการดำเนินงานวิชาการกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง					
4	จัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างเสมอภาค					
5	จัดระบบโครงสร้างการทำงานอย่างชัดเจน					
6	มอบหมายงานวิชาการให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของครู					
7	ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม					
8	เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา					
9	มีการดำเนินงานมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษา					
10	ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน					
11	ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน					
12	มีการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน					
	<b><u>พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์</u></b>					
13	มุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานให้สำเร็จ					
14	มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง					
15	ไม่วางตนแสดงอำนาจว่าเหนือผู้อื่น					
16	มีความเมตตา ช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของลูกน้อง					
17	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
18	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป					
19	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
20	มีความยุติธรรม					
21	กำกับดูแลการสอนของครูตามแผนการสอน					

ข้อ	ภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	<b>พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ (ต่อ)</b> สนับสนุนให้ครูนำเทคนิคการสอนแบบใหม่ๆมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
23	สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูจัดทำและใช้สื่อการสอน					
24	ดูแลให้ครูจัดประสบการณ์การสอนอย่างหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา					
25	<b>ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ</b> คิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่แปลกแตกต่างจากผู้อื่น					
26	สนับสนุนให้ครูมีการเรียนรู้วิธีการสอนใหม่ๆอยู่เสมอ					
27	สนับสนุนให้ครูนำวิธีการสอนใหม่ๆไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
28	มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ					
29	มีการทำงานเชิงรุก					
30	รอบรู้ในงานวิชาการ					
31	สามารถให้คำปรึกษางานด้านวิชาการแก่ครู					
32	มีความรู้ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา					
33	เข้าใจเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอน					
34	สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา					
35	สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้					
36	ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆอยู่เสมอ					
37	<b>การพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู</b> ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา					
38	เชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้แก่ครูอยู่เสมอ					
39	จัดหาเอกสารสื่อต่างๆให้ครูใช้เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง					
40	ประชุมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					
41	ส่งเสริมให้ครูไปทัศนศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ					
42	นิเทศเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอน					
43	ส่งเสริมให้ครูคิดค้นวิธีการสอนแบบใหม่ๆ					
44	กระตุ้นให้ครูคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอน					

ข้อ	ภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b><u>การพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู (ต่อ)</u></b>					
45	สนับสนุนให้ครูได้เผยแพร่ผลงานของตนเอง					
46	จัดประกวดผลงาน/นวัตกรรมของครู					
47	ส่งเสริมให้มีการมอบรางวัลประจำปีให้กับผลงาน/นวัตกรรมของครูเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ					
48	ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานของครูสู่สาธารณชน					
	<b><u>การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู</u></b>					
49	ส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ					
50	ส่งเสริม สนับสนุนการเลื่อนวิทยฐานะของครู					
51	ให้คำแนะนำในการพัฒนาการเรียนการสอน					
52	สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครู					
53	สนับสนุนการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครู					
54	สนับสนุนการอบรมเพื่อพัฒนาตามความสนใจของครู					
55	ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นผู้นำวิชาการ					
56	สนับสนุนทรัพยากรต่างๆในการพัฒนาการเรียนการสอน					
57	ยกย่อง ชมเชยครูที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี					
58	ให้โอกาสครูที่มีผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการดีเด่นไปฝึกอบรม หรือใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ					
59	ประชาสัมพันธ์งานหรือกิจกรรมทางวิชาการของโรงเรียน					
60	ส่งเสริมให้ครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับปฏิบัติด้านขวามือตามการรับรู้ของท่าน

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b><u>การวางแผนกลยุทธ์</u></b>					
1	โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกองค์การ					
2	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน					
3	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก					
4	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์					
5	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน					
6	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก					
7	โรงเรียนของท่านมีสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
8	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน					
9	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์					
10	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์หลักของโรงเรียน					
	<b><u>การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</u></b>					
11	โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้					
12	โรงเรียนของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์					
13	โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์					
14	โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามเป้าประสงค์ของโรงเรียน					
15	โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามกลยุทธ์หลักของโรงเรียน					
16	โรงเรียนของท่านมีกิจกรรม โครงการที่สนับสนุนแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน					
17	คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานของตนสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน					
18	โรงเรียนของท่านมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน					

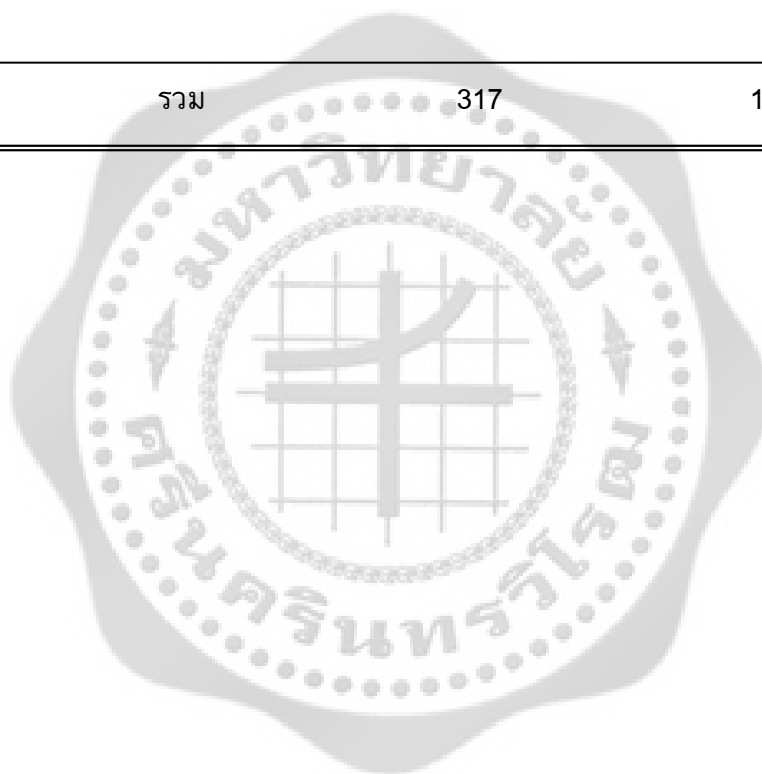
ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	โรงเรียนของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
20	คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน					
21	<b>การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์</b> โรงเรียนของท่านมีการติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
22	โรงเรียนของท่านมีการติดตามผลการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์					
23	โรงเรียนของท่านมีการติดตามการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ของโรงเรียน					
24	โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลกิจกรรมโครงการ					
25	โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์					
26	โรงเรียนของท่านมีแนวทางการพัฒนาสภาพปัญหา ที่เกิดจากการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์					
27	โรงเรียนของท่านมีแนวทางการพัฒนาสภาพปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานตามเป้าประสงค์					
28	โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาสภาพปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์					
29	โรงเรียนมีการพัฒนาสภาพปัญหาที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์					
30	โรงเรียนของท่านมีการประเมินผล แผนกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					


ภาคผนวก ค  
รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง



## รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	สถานศึกษา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง 1	156	86
2	โรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี	87	48
3	โรงเรียนจรนดิยูทธ	22	12
4	โรงเรียนวัดป่าจิว	13	7
5	โรงเรียนสามโคก	39	22
รวม		317	175





ภาคผนวก ก  
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา



ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการวางแผนกลยุทธ์

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Y <sub>1</sub> )		
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน (X <sub>1</sub> )	.753**	สูง	ทางบวก
พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ (X <sub>2</sub> )	.814**	สูง	ทางบวก
ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ (X <sub>3</sub> )	.813**	สูง	ทางบวก
การพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู (X <sub>4</sub> )	.806**	สูง	ทางบวก
การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู (X <sub>5</sub> )	.779**	สูง	ทางบวก
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	.849**	สูง	ทางบวก

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	การบริหารเชิงกลยุทธ์		
	ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Y <sub>2</sub> )		
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน (X <sub>1</sub> )	.741**	สูง	ทางบวก
พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ (X <sub>2</sub> )	.823**	สูง	ทางบวก
ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ (X <sub>3</sub> )	.817**	สูง	ทางบวก
การพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู (X <sub>4</sub> )	.803**	สูง	ทางบวก
การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู (X <sub>5</sub> )	.770**	สูง	ทางบวก
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	.846**	สูง	ทางบวก

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด ปทุมธานี ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	การบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการติดตาม และการประเมินผลกลยุทธ์ (Y <sub>3</sub> )		
	Pearson Correlation	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน (X <sub>1</sub> )	.705**	ปานกลาง	ทางบวก
พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพันธ์ (X <sub>2</sub> )	.789**	สูง	ทางบวก
ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถทางวิชาการ (X <sub>3</sub> )	.776**	สูง	ทางบวก
การพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการของครู (X <sub>4</sub> )	.813**	สูง	ทางบวก
การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู (X <sub>5</sub> )	.778**	สูง	ทางบวก
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (X)	.826**	สูง	ทางบวก

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายอัมพร ภูกองไชย
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 30 พฤษภาคม 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	59/48 หมู่ 14 หมู่บ้านฟินิกซ์ปาร์ค ตำบลคลองสอง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ.2
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเทศบาลท่าโขลง ๑ สังกัดเทศบาลเมืองท่าโขลง จังหวัดปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2541	มัธยมศึกษา จากโรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ.2542	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาชีววิทยา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
พ.ศ. 2550	ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู จากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2557	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร