

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
กรกฎาคม 2561

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

กรกฎาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1



บทคัดย่อ  
ของ  
ปริยกร อรุณจินดาตระกูล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
กรกฎาคม 2561

ปริญกร อรุณจินดาตระกูล. (2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี  
เขต 1. ปริญญานิพนธ์. กศ.ม.(การบริหารและการจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์:  
อาจารย์ ดร.สมบุญ บุรศิริรักษ์, อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1.) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
เอกชน 2.) ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน 3.) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ  
ผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และ 4.) ศึกษาภาวะผู้นำ  
เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู  
โรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2560 รวม  
ทั้งสิ้น 242 คน โดยกำหนดตามตารางเครชีและมอร์แกน จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาด  
โรงเรียนเป็นชั้นแล้วทำการสุ่มอย่างง่าย โดยจับฉลากเพื่อให้ได้จำนวนครบตามกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ  
ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่า  
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .853 ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนเอกชน เท่ากับ .844 และค่าความเชื่อมั่นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน  
เท่ากับ .863 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สหสัมพันธ์พหุคูณ และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า

ผลการวิจัย พบว่า (1.) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่  
ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน (2.) ระดับการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ของโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก  
ทุกด้าน (3.) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (4.) ภาวะผู้นำเชิงกล  
ยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ร่วมกันอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ได้ร้อยละ  
48.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุลส่งผลต่อการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่งผลมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนด  
ทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ และด้านการบริหาร  
ทรัพยากรในองค์การ สำหรับด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมไม่ส่งผลต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

STRATEGIC LEADERSHIP AFFECTING HUMAN RESOURCEDS DEVELOPMENT  
AMONG PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE PHETCHABURI PRIMARY  
EDUCATION SERVICE AREA, OFFICE ONE



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

July 2018

Preyakorn Arunjindatrakoon. (2018). *Strategic Leadership Affecting Human Resources Development among Private School Administrators in the Phetchaburi Primary Education Service Area, Office One*. Master's Education, Master thesis, M.Ed. (Educational Administration and Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Thesis Committee: Dr.Somboon Burasirirak, Lieutenant Dr.Apitee Songbundit.

The purposes of this research were 1) to study strategic leadership among private school administrators; 2) to study human resources development among private school administrators; 3) to study the relationship between strategic leadership and human resources development among private school administrators; and 4) to study the factors of strategic leadership affecting human resources development among private school administrators. The samples were consisted of two hundred and 242 teachers in private schools under the authority of the Phetchaburi Primary Education Service Area, Office one, in the 2017 academic year by using Krejcie and Morgan (1970:608). The stratified random sampling was performed by using school size as strata. The simple random sampling was applied thereafter by lottery. The instruments used for data collection included a five-point rating scale questionnaires and the Cronbach's Alpha was .853. The reliability of strategic leadership of private school administrators was .844 and the reliability of human resources development among private school administrators was .863. The data analysis was performed by mean, standard deviation, the Pearson product-moment correlation coefficient, multiple correlation and the multiple regression analysis- enter method.

The research results revealed the following; (1) The level of strategic leadership among private school administrators as a whole was at high level and also high level in all aspects; (2) The level of human resources development was at high level on the whole. The research was found to be at a high level in all aspects; (3) There was a statistically significant and a moderately positive relationship at a level of .01 between strategic leadership and human resources; and (4) The five aspects of strategic leadership mutually explained the human resources development among private school administrators, with a predictive power of 48.00 percent and at a .01 level of significance. Strategic leadership in the aspect of control balance in the organization affecting the human resources development of private school administrators with the highest level of affect, followed by strategic direction settings, effective organizational culture support and resources management in organization respectively. Only the emphasis on ethical practice had no effect on the human resources development of private school administrators.

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ร.อ. ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่และให้กำลังใจในการทำงานวิจัยฉบับนี้เป็น อย่างดี ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีโสภา อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และอาจารย์ ดร. จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ ที่ได้กรุณาเป็นคณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงปริญญานิพนธ์ ได้ให้ ข้อเสนอแนะและแนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาปรับปรุงปริญญานิพนธ์ครั้งนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร. สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ อาจารย์ ร.อ. ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และอาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ที่ได้ กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และ อาจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรฒ อาจารย์ ดร.สรรเสริญ เลาสถิตย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทัศน์ นาคจัน อาจารย์ ดร.ณัฐ กานต์ ภาคพรต ที่ให้ความกรุณามาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างดี และขอขอบคุณคณะผู้บริหารและ ครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ให้เป็น ที่เรียบร้อย

คุณค่าและประโยชน์จากการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อพัฒนาการศึกษา และสังคมของประเทศ ผู้วิจัยขอน้อมระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์และผู้มีพระคุณทุก ท่านด้วยความเคารพยิ่ง ที่ได้อบรม สั่งสอน ชี้แนวทางอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่ามาตลอดมา

ปรีयर อรุณจินดาตระกูล

## สารบัญ

| บทที่                                                                                     | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ.....                                                                               | 1    |
| ภูมิหลัง.....                                                                             | 1    |
| วัตถุประสงค์การวิจัย.....                                                                 | 4    |
| ความสำคัญการวิจัย.....                                                                    | 5    |
| ขอบเขตการวิจัย.....                                                                       | 5    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                                                      | 6    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย.....                                                                   | 9    |
| สมมติฐานการวิจัย.....                                                                     | 11   |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                     | 12   |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.....                                   | 14   |
| ความเป็นมาและโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>เพชรบุรี เขต 1.....                | 14   |
| ขอบเขตและทิศทางการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1..... | 18   |
| การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1..... | 20   |
| แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....                                                | 22   |
| ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....                                                    | 23   |
| ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....                                                   | 25   |
| กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....                                                         | 27   |
| การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน.....                                      | 29   |
| ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์.....                                                           | 30   |
| ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....                                                | 31   |
| ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....                                                 | 33   |
| ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....                                        | 34   |
| คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน.....                                       | 35   |

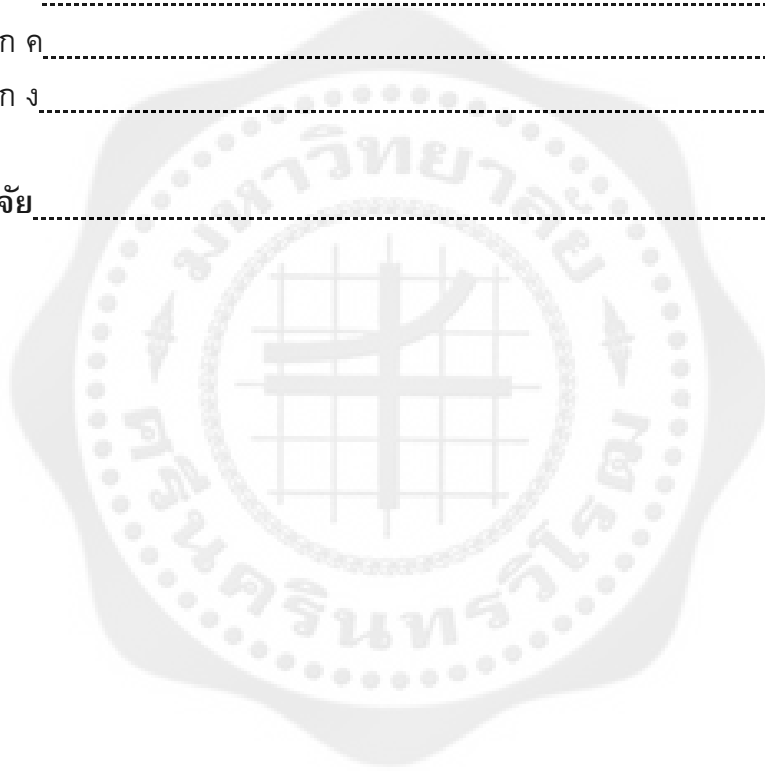


## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                     | หน้า |
|-----------------------------------------------------------|------|
| <b>1 (ต่อ)</b>                                            |      |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....                  | 37   |
| ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....                      | 37   |
| ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....                     | 38   |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....                       | 38   |
| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน.....        | 46   |
| การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์.....                            | 46   |
| การบริหารทรัพยากรในองค์กร.....                            | 49   |
| การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ.....            | 50   |
| การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม.....                  | 51   |
| การควบคุมองค์การอย่างสมดุล.....                           | 53   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                | 54   |
| งานวิจัยในประเทศ.....                                     | 54   |
| งานวิจัยต่างประเทศ.....                                   | 58   |
| <b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....                         | 61   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                              | 61   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                | 62   |
| สร้างเครื่องมือในการวิจัย.....                            | 63   |
| เก็บรวบรวมข้อมูล.....                                     | 63   |
| จัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....                  | 64   |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....                                | 65   |
| <b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....                       | 66   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 66   |
| การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                        | 67   |
| <b>5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....     | 84   |
| สรุปผลการวิจัย.....                                       | 84   |
| อภิปรายผลการวิจัย.....                                    | 85   |
| ข้อเสนอแนะ.....                                           | 89   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                   | หน้า |
|-------------------------|------|
| บรรณานุกรม.....         | 91   |
| ภาคผนวก.....            | 100  |
| ภาคผนวก ก.....          | 101  |
| ภาคผนวก ข.....          | 103  |
| ภาคผนวก ค.....          | 109  |
| ภาคผนวก ง.....          | 116  |
| ประวัติย่อผู้วิจัย..... | 123  |



## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                                                       | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 ข้อมูลสารสนเทศด้านปริมาณ.....                                                                                                                                                                             | 22   |
| 2 จำนวนโรงเรียนเอกชนแยกตามขนาดของโรงเรียน ปีการศึกษา 2560.....                                                                                                                                              | 22   |
| 3 สังกะสีห้องประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....                                                                                                                                                                | 43   |
| 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....                                                                                                                                                         | 62   |
| 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                                                                                                     | 68   |
| 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาศักยภาพของ<br>โรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>โดยรวม และรายด้าน.....                                                    | 69   |
| 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาศักยภาพ<br>ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ โดยรวม และรายข้อ.....                     | 70   |
| 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาศักยภาพ<br>ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม และรายข้อ.....          | 71   |
| 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาศักยภาพ<br>ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม และรายข้อ.....           | 72   |
| 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาศักยภาพ<br>ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม และรายข้อ..... | 73   |
| 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาศักยภาพ<br>ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ.....                          | 74   |
| 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>โดยรวม และรายด้าน.....                                    | 75   |
| 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์โดยรวม และรายข้อ.....         | 76   |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                 | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรโดยรวม และรายข้อ.....                  | 77   |
| 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม โดยรวม และรายข้อ.....       | 78   |
| 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยรวม และรายข้อ..... | 79   |
| 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุลโดยรวม และรายข้อ.....                 | 80   |
| 18 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร<br>โรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน.....             | 81   |
| 19 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<br>ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1<br>โดยวิธี Enter.....                                          | 83   |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                          | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....                                       | 11   |
| 2 มิติที่ใช้ในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล HR scorecard ..... | 30   |
| 3 แผนภูมิผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ .....                    | 41   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ในสภาพของระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน การศึกษาเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศมาเป็นระยะเวลายาวนานซึ่งนอกจากจะช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาให้กับรัฐแล้วยังช่วยสร้างโอกาสทางการศึกษาช่วยให้ระบบการศึกษาเกิดการแข่งขันด้านคุณภาพ เป็นทางเลือกให้กับผู้ปกครองและผู้เรียน รัฐบาลให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเอกชนไว้ในรัฐธรรมนูญ กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน แผนการศึกษาแห่งชาติ มติคณะรัฐมนตรี โดยปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 12,641 แห่ง มีนักเรียน 3,489,091 คน จำแนกเป็นโรงเรียนในระบบประเภทสามัญศึกษา (ก่อนประถมศึกษา - มัธยมศึกษาปีที่ 6) จำนวน 3,894 แห่ง, โรงเรียนนานาชาติ 175 แห่ง, โรงเรียนนอกระบบหลักสูตรระยะสั้น 5,987 แห่ง, สถาบันศึกษาปอเนาะและศูนย์การศึกษา อิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2,585 แห่ง ถึงแม้ว่าสถานศึกษาเอกชนจะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น แต่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยสัดส่วนผู้เรียนในสถานศึกษาเอกชนในปี 2555 มีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 21 ในปี 2556 และปี 2557 มีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 20 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 24 ในปี 2558 แต่ค่าเป้าหมายสัดส่วนในสถานศึกษาของเอกชนต่อรัฐที่วางเป้าหมายไว้คือ 30 ต่อ 70 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2560)

ท่ามกลางความรองรับความท้าทายจากภายนอกและภายในของระบบการศึกษาเอกชน สถานการณ์ปัจจุบันของการศึกษาเอกชนได้รับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมและแนวโน้มเศรษฐกิจและสังคมโลกและของประเทศ ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา ที่สำคัญได้แก่ การเปิดเสรีทางการค้าและบริการและการปฏิวัติดิจิทัลที่ส่งผลให้ประเทศต่างๆต้องเผชิญกับระบบเศรษฐกิจโลกที่มีการแข่งขันอย่างเสรีและไร้พรมแดน การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศการเข้าสู่สังคมสูงวัยที่ส่งผลให้จำนวนประชากรวัยเรียนลดลง คุณภาพของคนไทยที่ต้องเร่งพัฒนาทั้งด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบรรทัดฐานที่ตึงตัวของสังคมไทยประกอบกับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นไป เป็นช่วงเปลี่ยนผ่านประเทศเข้าสู่การพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ในขณะที่สถานการณ์ภายในของระบบการศึกษาเอกชน ยังประสบกับปัญหาในหลายด้านที่ต้องเร่งแก้ไขและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านคุณภาพของผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (คะแนน O-NET) แม้ว่าในบางระดับชั้นและบางวิชาจะมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย

ระดับประเทศ แต่คะแนนเกือบทุกวิชายังต่ำกว่าร้อยละ 50 ด้านโอกาสของผู้เรียน แม้ว่าจะรัฐจะให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐานแก่นักเรียน แต่เงินอุดหนุนยังมีอัตราที่ค่อนข้างต่ำและไม่สะท้อนต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ไม่สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นตามสภาพที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีโรงเรียนเอกชนคุณภาพระดับมาตรฐานสากลหรือเทียบเท่าแต่ยังมีสัดส่วนที่น้อย ในขณะที่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีคุณภาพการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานและส่วนหนึ่งไม่ผ่านการประเมินคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์การจัดการศึกษาของประเทศ ด้านบทบาทการมีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุนการศึกษาเอกชนมีสัดส่วนนักเรียนเอกชนต่อนักเรียนรัฐเพิ่มขึ้นบ้างแต่ไม่มาก และติดขัดข้อกฎหมาย ระเบียบและการกำหนดมาตรการส่งเสริมอย่างเป็นระบบเพื่อให้เอกชนลงทุนจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น และด้านระบบการบริหารจัดการส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งมีพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนเป็นเครื่องมือในการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชน แต่ระบบและกลไกการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ยังไม่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาให้บรรลุตามเจตนารมณ์ที่กฎหมายกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาเอกชนเป็นระบบการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานในการร่วมจัดการศึกษาของประเทศ สามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน และช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการพัฒนาประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จึงต้องกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560 - 2564 เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสำนักงานฯ โรงเรียนเอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาเอกชนไปสู่เป้าหมายโดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2560)

สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีโรงเรียนเอกชนทั้งหมด 22 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 15,652 คน แต่เป็นโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กถึง 13 โรงเรียน โรงเรียนเอกชนบางแห่งยังมีปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนครูผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา และครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนบางส่วนลาออกเพื่อสอบบรรจุครูในเรียนรัฐบาลหรือเป็นครูในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่กว่า ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการแข่งขันทางด้านการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของโรงเรียนเอกชนด้วยตนเอง ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษายังส่งผลกระทบต่อการจัดสนใจเลือกสถานศึกษาเอกชนให้บุตรหลานของผู้ปกครอง เนื่องจากสถานศึกษาที่ขาดแคลนครูผู้สอนที่มีคุณภาพหรือเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาย่อมส่งผลต่อมาตรฐานของสถานศึกษา การจัดแนวทางการจัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมและด้านชื่อเสียงของสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. 2560)

โรงเรียนเอกชนในระดับปฐมวัยยังประสบปัญหาในการรับเด็กนักเรียนเข้าใหม่เนื่องจาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 54 กำหนดให้รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคน ได้รับการศึกษาเป็นเวลา 12 ปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียน จนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพ โดย ไม่เก็บค่าใช้จ่าย ซึ่งรัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนาจนเข้ารับการศึกษาตาม วรศ 1 เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและ สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการนั้น เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้ประกาศ หลักเกณฑ์และวิธีการนับอายุเด็ก เพื่อเข้ารับการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาในสถานศึกษาขั้น พื้นฐานรวมถึงแนวปฏิบัติในการรับเด็กเข้ารับการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา สำหรับเด็กอายุ 3 ปีบริบูรณ์ ปีการศึกษา 2560 ส่งผลให้โรงเรียนของรัฐบาลในระดับปฐมวัยหรือสถานศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเปิดรับสมัครเด็กนักเรียนระดับปฐมวัยที่อายุครบ 3 ปี บริบูรณ์ ได้ โดยไม่ต้องเก็บค่าใช้จ่าย ซึ่งส่งผลกระทบต่อแบบจำลองการบริหารงานของสถานศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในด้านของบุคลากรครู การจัดงบประมาณ ค่าจ้าง และทำลายระบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาภาคโรงเรียนเอกชน (มติชนสุดสัปดาห์. 2560)

จากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ต้องมองย้อนกลับไปที่ความต้องการด้านการศึกษาของ สังคมไทยที่อยากเห็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นสถานศึกษาที่ให้การศึกษาดูสนองต่อความ ต้องการของประเทศ มีการเรียนการสอนที่ช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทำให้ผู้เรียน สามารถคิดวิเคราะห์ มีจริยธรรม รวมถึงต้องมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ที่ทำให้เกิดการเรียนการ สอนที่ก้าวหน้า การที่จะสามารถพัฒนาสถานศึกษาเหล่านี้ให้มีคุณภาพดังที่คาดหวังได้นั้นต้องอาศัย ความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงต้องมีผู้บริหารที่มีแนวทางการบริหารและวิสัยทัศน์ที่ดี เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาที่สามารถผลิตบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนา ประเทศและแข่งขันกับนานาชาติได้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้ มีคุณภาพ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีทักษะและบทบาทในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชัยยนต์ เพาพาน. 2559) ผู้บริหารที่ต้องการจะพัฒนาให้ เกิดผลในระยะยาวจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะพัฒนากลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและ กำหนดทิศทางรวมถึงสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าและได้มาตรฐาน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและความเป็นไปได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม มากยิ่งขึ้น การมองภาพรวมในเชิงกลยุทธ์ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย “ความคิดเชิงกลยุทธ์” เป็นกระบวนการที่ผู้กำหนดทิศทางขององค์กรสามารถเพิ่มขึ้นเหนือ กระบวนการจัดการในรายวันและปัญหาต่างๆ เพื่อที่จะได้มุมมองที่แตกต่างของพลวัตทั้งภายในและ



ภายนอกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นและให้ทิศทางที่มีประสิทธิภาพกว่าแก่องค์กรการ ซึ่งมุมมองดังกล่าวควรมุ่งเน้นไปทั้งยังทิศทางในอนาคตและเข้าใจในอดีตด้วยเช่นกัน นักคิดเชิงกลยุทธ์ต้องมียุทธศาสตร์ที่สามารถมองไปข้างหน้าและข้างหลังในขณะที่ก็รู้อำนาจการของพวกเขายู่ที่ไหน เพื่อที่ความเสี่ยงอย่างชาญฉลาดนี้จะถูกนำไปใช้โดยผู้กำหนดทิศทางเพื่อให้ได้มาซึ่งจุดประสงค์ขององค์กร หรือเจตจำนงทางการเมืองในขณะที่หลีกเลี่ยงการกระทำซ้ำในอดีต (Garratt, 2003) ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก

การทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นไปไม่ได้หากปราศจากทีมงานผู้ทำงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนทุนมนุษย์นั่นเอง ทรัพยากรมนุษย์นั้นถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยสภาพแวดล้อมและปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ในปัจจุบันองค์กรต้องมีการปรับตัวและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. 2544) ทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเหมือนตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กรตัวหนึ่ง ซึ่งหากผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมทำให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากมีความพร้อม ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรอื่นๆ ให้เป็นผลผลิต ซึ่งอยู่ในรูปแบบของสินค้าหรือบริการซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรใดที่มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสม ย่อมสร้างศักยภาพให้กับองค์กรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการที่ต้องใช้การตัดสินใจและความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ย่อมมีความสามารถในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรของตนเอง อีกทั้งยังสามารถมองเห็นได้ว่าองค์กรควรพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางใดในอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งผลการศึกษาที่ได้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

### ความสำคัญการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน หน่วยงานด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนเอกชน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไปในอนาคต

### ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 2 ด้าน ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2560 ทั้งหมด 22 โรงเรียน จำนวน 626 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 607-610) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม จำนวน 242 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 3.1.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
- 3.1.2 การบริหารทรัพยากรในองค์กร
- 3.1.3 การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม
- 3.1.4 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- 3.1.5 การควบคุมองค์การอย่างสมดุล

3.2 ตัวแปรเกณฑ์ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- 3.2.2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3.2.3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3.2.4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3.2.5 คุณภาพชีวิตในการทำงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลชัดเจน มีการกำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการวางแผนและบริหารบุคลากรครูให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรครูให้เกิดทักษะและสมรรถนะในการทำงาน และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานกับบุคลากรครูในโรงเรียน

1.2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการวางแผนจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรบุคคลและสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย ได้สรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรครูได้ทันกับต่อความต้องการของโรงเรียน

1.3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรครู สร้างความผูกพันระหว่างหน่วยงานและบุคลากรครู เปิดโอกาสให้บุคลากรครูมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีระบบหรือวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างของบุคลากรครูและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความสามารถและผลงาน ดำเนินงานด้านวินัยด้วยความโปร่งใส มีหลักธรรมและค่านิยมที่มนุษยชน

1.5 คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการของหน่วยงานให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงาน จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ร่มรื่นสวยงาม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก จัดระบบการทำงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว คล่องตัวเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

**2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์กร การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และการควบคุมองค์การอย่างสมดุล มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้ตามเหตุการณ์ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและศรัทธา กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ทำงานชัดเจนทำให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 การบริหารทรัพยากรในองค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่และด้านภูมิทัศน์ภายใน

โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการของโรงเรียน มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับงบประมาณ สนับสนุนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรครู

2.3 การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานมีคุณธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆของหน่วยงาน ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมของหน่วยงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน พิจารณาความก้าวหน้าในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ระเบียบ ข้อบังคับและหลักการ และการเลื่อนขั้นการขึ้นเงินเดือนของบุคลากรในหน่วยงานด้วยความโปร่งใสยุติธรรม

2.4 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนด ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสังคม สร้างค่านิยมที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากรครู ริเริ่มในการนำค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอื่นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรครูภายในโรงเรียน

2.5 การควบคุมองค์การอย่างสมดุล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนการทำงานชัดเจน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานของบุคลากรครูในการให้บริการกับผู้รับบริการ บริหารจัดการงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม และบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน จัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงานของโรงเรียน และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

**3. ครู** หมายถึงบุคลากรครูซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนต่างๆในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

**4. ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง บุคลากรในตำแหน่งเป็นผู้บริหารในโรงเรียนโดยรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการโรงเรียน มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการ การประสานงาน การควบคุมดูแล และการนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานด้านวิชาการ การปกครอง ธุรการหรือบริหารทั่วไป และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความมุ่งมั่นในการจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติและนำโรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีได้

**5. โรงเรียนเอกชน** หมายถึง สถานศึกษาเอกชนในระบบที่เปิดสอนในระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือหลายระดับรวมกันภายใต้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

**6. ขนาดของโรงเรียน** หมายถึง การแบ่งขนาดของสถานศึกษา โดยใช้จำนวนนักเรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 1 ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนไม่เกิน 500 คน โรงเรียนขนาดกลางนักเรียน 501 – 1,500 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียน 1,501 – 2,500 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียนมากกว่า 2,500 คน

**7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1** หมายถึง หน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาภาคบังคับ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานมีความเสมอภาคด้านโอกาส มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ประเพณีเมืองเพชรบุรี ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมสู่สากล เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยความร่วมมือของทุกภาคส่วน

## กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่องราวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เกิดจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยโดยผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์เป็น กรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยสังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากนักการศึกษา ได้แก่ (Dess, G. G.; & Miller, A. 1993), (Hagen, A. F.; et al. 1998), (Davies; et al. 2004), (Hitt, Ireland; & Hoskisson. 2007), (Jooste, C.; & Fourie, B. 2009), (Olaka, H.; et al. 2017), (Gichuhi, J.; & Karuoya, L. 2017), ปนัดดา วรกานต์ทิวัตต์ (2555), มันทนา กองเงิน (2555), พัชรี สุขจรัส (2557), เมธี จันทโร (2557), เกศรา สิทธิแก้ว (2558), ซาลีย๊ะ สาแล (2558), เชวงศักดิ์ พฤกษาเทเวศ (2559), สุภัทรา สงครามศรี (2559) และสามารถสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่ ได้ออกมา 5 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล

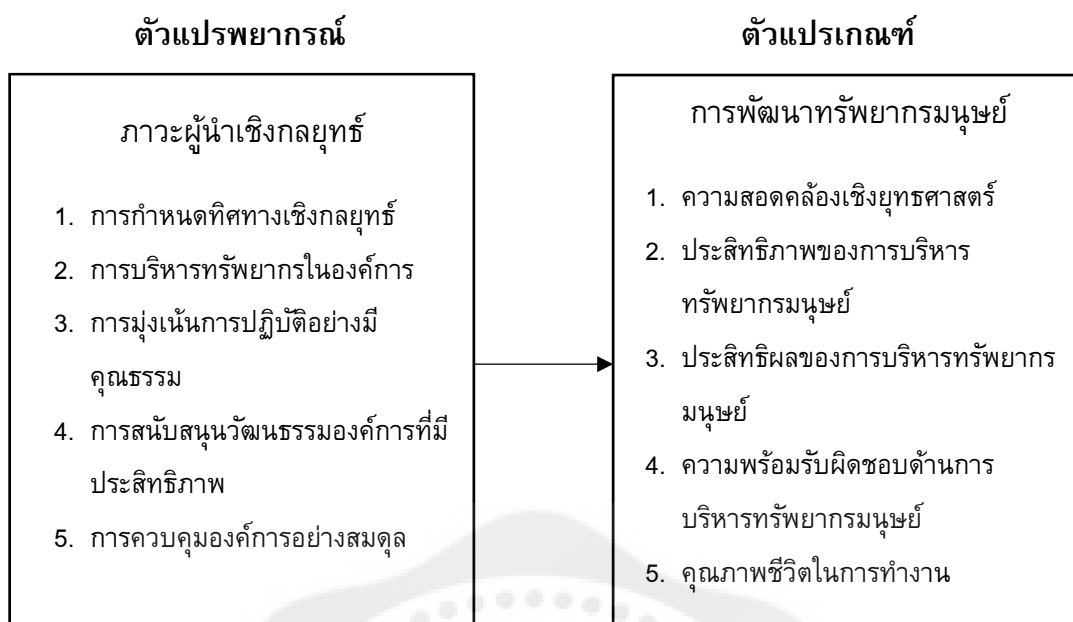
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ แนวคิดของสำนักวิจัยและพัฒนา ระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552: 1-5) เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำการศึกษา องค์ประกอบจาก HR Scorecard จากการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล เป็นการ ประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมดซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของ องค์กร โดยมียุทธศาสตร์ที่ใช้ในการประเมิน คือ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) ความพร้อม

รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5) คุณภาพชีวิตในการทำงาน และสำนักงาน ก.พ. (2552) พบว่าก่อนทำ HR Scorecard ข้าราชการและปฏิบัติงานทำงานไม่เชื่อมโยงกับนโยบาย พันธกิจขององค์กรอย่างเป็นระบบ ข้าราชการและปฏิบัติงานยังขาดการทำงานเชิงกลยุทธ์ เน้นงานประจำ ตามกฎระเบียบเป็นหลัก แต่หลังจากการนำ HR Scorecard มาใช้ ทำให้แผนงานเชื่อมโยงกับนโยบายและพันธกิจขององค์กรอย่างเป็นระบบ ข้าราชการและปฏิบัติงานมองภาพรวมและการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล เรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ และทำงานแบบมีส่วนร่วมกับหลายฝ่ายมากขึ้น

แนวคิดของสุมาลี เจียมจันทร์ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 310 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำและประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม การวางแผน การทำงานเป็นทีมและการบริหารทรัพยากรในองค์กร ตามลำดับ (2) ประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารฯ อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านบริหารงานบุคคล (3) ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงทุกด้าน

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ มันทนา กองเงิน (2555) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการบุคลากรในสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของอิทท์ ไฮร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, M.A., Ireland, R.D.; & Hoskisson. 2004) ประกอบไปด้วย 5 ประการคือ 1) การกำหนดทิศทางการเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล โดยผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และมิติที่ใช้ในการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงานวิจัยของจุมพร พัฒนะมาศ (2558) ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารจัดการสถานศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และมิติที่ใช้ในการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบและสามารถเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยที่แสดงความเกี่ยวข้องกันตัวแปรทั้งสองคู่ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน
2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาทฤษฎี เอกสารแนวคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่สำคัญดังนี้

#### 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

1.1 ความเป็นมาและโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

1.2 ขอบข่ายและทิศทางการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

1.3 การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

3.1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

3.2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### 5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

5.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

5.2 การบริหารทรัพยากรในองค์กร

5.3 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

5.4 การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

5.5 การควบคุมองค์การอย่างสมดุล

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

### 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 รับผิดชอบดำเนินการครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอเมืองเพชรบุรี อำเภอเขาย้อย อำเภอบ้านแหลม และอำเภอหนองหญ้าปล้อง ประกอบด้วย โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 119 แห่ง โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 22 แห่ง มีการปฏิบัติงานตามโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนราชการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดเป็น 6 กลุ่มงาน ได้ดังนี้ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และหน่วยตรวจสอบภายใน

### 1.1 ความเป็นมาและโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี

#### เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) และพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอเมืองเพชรบุรี อำเภอบ้านแหลม อำเภอเขาย้อย และอำเภอหนองหญ้าปล้อง จังหวัดเพชรบุรี ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เปลี่ยนแปลงเป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองเพชรบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 กฎหมายได้กำหนดให้มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษา กำกับ ติดตาม ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาในสังกัด ให้มีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พื้นที่ตามเขตการปกครองครอบคลุม 4 เขตอำเภอ มีโรงเรียนของรัฐ 100 โรงเรียน โรงเรียนเอกชนจำนวน 22 โรงเรียน มีการแบ่งขนาดสถานศึกษาเป็น 4 ขนาด ในส่วนของโรงเรียนเอกชนแฉกแจ้งได้ดังนี้ ขนาดใหญ่พิเศษ 2 โรง ขนาดใหญ่ 1 โรง ขนาดกลาง 6 โรง และขนาดเล็กจำนวน 13 โรงเรียน

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 นั้นเกิดจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเพื่อให้เป็นสำนักงานส่วนราชการในการจัดการและบริหารด้านการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานโดยมีหน้าที่ในการกำกับดูแลประสานงาน ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการและสถานศึกษา

## โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี

### เขต 1

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2553 มาตรา 6 ให้จัดระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ เป็น 3 ส่วน คือ

1. ระเบียบบริหารราชการในส่วนกลาง
2. ระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา
3. ระเบียบบริหารราชการในสถานศึกษาของรัฐ

การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาที่เป็นนิติบุคคล และมาตรา 34 ให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา การแบ่งส่วนราชการตลอดจนให้ระบุอำนาจหน้าที่ โดยให้จัดทำเป็นประกาศกระทรวง ทั้งนี้ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีภารกิจ และ แบ่งส่วนราชการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ในประกาศนี้ “สำนักงานเขต” หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อ 2 ให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

2.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.4 กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

2.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.8 ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

2.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและ คณะทำงานด้านการศึกษา

2.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการใน เขตพื้นที่การศึกษา

2.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับบุ ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย สำนักงานเขตอาจมี อำนาจหน้าที่ นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งก็ได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ ชันพื้นฐาน

ในกรณีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่า การดำเนินงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สอดคล้องหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์และนโยบาย ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเสนอความเห็นดังกล่าวให้สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรับทราบ เพื่อพิจารณาสั่งการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติให้เป็นไปตามการนั้นและให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขต ดังต่อไปนี้

- 1) กลุ่มอำนวยการ
- 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 3) กลุ่มนโยบายและแผน
- 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
- 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

#### กลุ่มอำนวยการ

กลุ่มอำนวยการ มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่าง ๆ ในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจอำนาจหน้าที่ได้อย่าง เรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใส ตลอดจน สนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการ จัดการศึกษาแก่สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้ 1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป 2) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 3) กลุ่มงานประสานงาน 4) กลุ่มงานบริหารการเงินและสินทรัพย์

### กลุ่มบริหารงานบุคคล

กลุ่มบริหารงานบุคคล มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและ หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎหมายระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป

### กลุ่มนโยบายและแผน

กลุ่มนโยบายและแผน มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Result Based Management : SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting : SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามผลอย่างเป็นระบบ

### กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับหน่วยงาน ที่สร้างความเข้มแข็งการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากรในกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาประกอบไปด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสานส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลทางการบริหารจัดการ และ มุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรมรูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ

### กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกโรงเรียนและตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษา

### กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับหน่วยงาน ที่สร้างความเข้มแข็งการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากรในกลุ่ม ส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาประกอบไปด้วยผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการ บริหารจัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ รายงานผลทางการบริหารจัดการ และ มุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการมีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้

1. งานส่งเสริมข้อมูลและสารสนเทศสถานศึกษาเอกชน
2. งานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน
3. งานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน
4. งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน
5. งานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ

### หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับหน่วยงานควบคุมภายใน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่ทำให้ หน่วยงานปฏิบัติ ไม่บรรลุเป้าหมายการตรวจสอบภายในที่เพียงพอมีการสอบทานที่ดีสามารถที่จะ ทำให้การใช้ทรัพยากรของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัดและ โปร่งใส

สรุปได้ว่า โครงสร้างของโครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 นั้นมีหลายหน่วยกลุ่มงานที่ทำหน้าที่แตกต่างกันไปเพื่อเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของการแบ่งส่วนราชการตลอดจนให้ระบุอำนาจหน้าที่ โดยให้จัดทำเป็นประกาศ กระทรวงตามคำแนะนำของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1.2 ขอบข่ายและทิศทางการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย สำนักงานเขตอาจมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งก็ได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของทางการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 เป็นไปตามตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

### ทิศทางการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จะใช้แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานระดับสำนักงาน เรียกว่า แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560 ระดับโรงเรียน เรียกว่า แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2559 โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ ตามแนวคิด PIE MODEL

1. การวางแผน (planning) เป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ คือ
  - 1.1 กำหนดผลงานที่ต้องการ (Output หรือ Objective) ให้ชัดเจน
  - 1.2 คิดเค้าโครงการทำงานอย่างเป็นระบบ
  - 1.3 กำหนดกิจกรรม (Activity) การปฏิบัติตามลำดับและกำหนดให้มี

ผู้รับผิดชอบ

- 1.4 คัดงบประมาณ/สิ่งที่เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (implementing) คือ
  - 2.1 มอบหมายการปฏิบัติแก่ผู้ที่ได้กำหนดไว้ให้รับผิดชอบ
  - 2.2 เตรียมการปฏิบัติ
  - 2.3 ลงมือปฏิบัติหรือดำเนินการ
  - 2.4 ติดตาม กำกับ ดูแล และช่วยเหลือให้ปฏิบัติให้ได้
3. การติดตาม กำกับ และประเมินผล (Evaluating) คือ
  - 3.1 ตรวจสอบดูว่ามีการปฏิบัติหรือดูว่ามีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
  - 3.2 ตรวจสอบดูว่าผลงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่
  - 3.3 พิจารณาปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการ การแก้ไขปรับปรุง
  - 3.4 ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถนำลงสู่ภาคปฏิบัติได้จริง
  - 3.5 รายงานผลการปฏิบัติงาน

หรือไม่

สรุปได้ว่า ทิศทางการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 นั้นเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560 โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การนำแผนไปปฏิบัติ 3) การติดตาม กำกับ และประเมินผล

### 1.3 การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 หลังจากที่มีนโยบายปฏิรูปการศึกษาซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ถูกเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบโครงสร้างใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2553 และในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่คอยกำกับดูแลโรงเรียนเอกชนนั้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติ อนุมัติให้สำนักงาน



คณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลสำหรับเป็นหน่วยงานกลางในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนในระดับประเทศรวมทั้งได้เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยตามกฎหมายกระทรวง ให้สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. เป็นหน่วยงานในการส่งเสริม และประสานงานการศึกษาเอกชน และดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน
2. เสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงาน สิทธิประโยชน์ของครูบุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน
4. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน
5. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีแนวทางพัฒนาตามแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560 – 2564 โดยมีวิสัยทัศน์คือ ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีความรู้ และทักษะที่จำเป็น เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ด้วยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และมีภารกิจที่ต้องดำเนินการดังนี้ 1) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดีที่มีศักยภาพตามเป้าหมายการพัฒนาคนของประเทศ ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน 2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เข้าถึงโอกาสในการศึกษาอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ด้วยระบบการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่สะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน 3) พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเอกชนให้ได้มาตรฐานและมีศักยภาพในการแข่งขัน 4) พัฒนาการบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนให้เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพสูงในการทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาเอกชนให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนา

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. 2560)

ตาราง 1 ข้อมูลสารสนเทศด้านปริมาณ

| โรงเรียน | จำนวน<br>โรงเรียน | จำนวน<br>นักเรียน | จำนวน<br>ห้องเรียน | จำนวนครู |
|----------|-------------------|-------------------|--------------------|----------|
| เอกชน    | 22 โรงเรียน       | 15,383 คน         | 449 ห้อง           | 626 คน   |

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1, ส่วนที่ 2 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

ตาราง 2 จำนวนโรงเรียนแยกตามขนาดของโรงเรียน ปีการศึกษา 2560

| ที่ | ขนาด (คน)                               | เอกชน |
|-----|-----------------------------------------|-------|
| 1   | ขนาดที่ 1 (0 – 500) ขนาดเล็ก            | 13    |
| 2   | ขนาดที่ 2 (501- 1,500) ขนาดกลาง         | 6     |
| 3   | ขนาดที่ 3 (1,501- 2,500) ขนาดใหญ่       | 1     |
| 4   | ขนาดที่ 4 ( $\geq$ 2,500) ขนาดใหญ่พิเศษ | 2     |
| รวม |                                         | 22    |

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1, ส่วนที่ 2 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 นั้นเป็นไปตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งกำกับโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนให้โรงเรียนเอกชนมีการจัดการที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และสามารถพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถออกมาพัฒนาประเทศชาติต่อไปในอนาคต

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์นั้นคือถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการในองค์กร การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพราะทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากทรัพยากรชนิดอื่น มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีสิ้นสุด ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าอย่างยิ่งที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างมหาศาล ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงมีความจำเป็นต้องดึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

## 2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์คือสัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูงทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวงอัน เป็น ทรัพยากร ส่วนพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525) จาก ความหมายของศัพท์ดังกล่าวอาจประมวลความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรคือการทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ

มัลลี เวชชาชีวะ (2554: 16) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีความหมายครอบคลุมถึง โครงการและกระบวนการเพิ่มฝีมือและความรู้ของคน ทั้งคุณภาพและ ปริมาณ ตั้งแต่การศึกษาพื้นฐานไปจนถึงมัธยมศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ การฝึกอบรมในที่ ทำงาน จนถึงโครงการฟื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการ และอื่นๆ และยังได้อธิบายต่อไปว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ต่างกับการพัฒนากำลังคนตรงที่ว่า การพัฒนากำลังคนอยู่ที่กิจกรรมของ ตลาดแรงงานโดยตรงเท่านั้น นอกจากจะรวมถึงกิจกรรมการตลาดแรงงานแล้ว ยังรวมถึงการฝึกอบรม ครั้งแล้วครั้งเล่า การบรรจุแต่งตั้งครั้งแล้วครั้งเล่า การบรรจุแต่งตั้งต่างๆ เมื่อบรรจุเข้ามาแล้ว

บุญยง ชื่นสุวิมล (2552) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายคือ การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงาน ภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาใน การพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นการ พัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาวิชาชีพ (CD) และพัฒนาองค์กร (OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตรายสูงสุด คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อสมาชิกองค์กรที่พวกเขา ทำงานทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล โดยมีหลักแนวคิดดังนี้

1) การพัฒนาบุคคล (ID Individual Development) ช่วยให้พนักงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนโดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพองค์กร ขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลาย ตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ทัศนคติ ทักษะใหม่ ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จำทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจจะทำผ่าน แผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

2) การพัฒนาวิชาชีพ (CD Career Development) เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบ ความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อ พัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้อง มีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพ ตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์กรครอบคลุม ระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

3) การพัฒนาองค์การ (OD Organization Development) มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์การด้วยวิธีการใหม่ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์การปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนา เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์การ และช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์การธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย

ขอบเขตงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยปกติทุกองค์การจะต้องมีทรัพยากร 3 ประเภทคือ

1) Physical Resource ได้แก่ เครื่องจักร อุปกรณ์ ส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ เป็นทรัพย์สินขององค์การ แสดงให้เห็นถึงความมั่นคง แข็งแกร่งขององค์การ เป็นสิ่งที่เห็นจับต้องได้และสามารถวัดความสำเร็จขององค์การได้ เช่น สำนักงานใหญ่

2) Financial Resource ได้แก่ เงินสด สินค้าคงเหลือ การลงทุน เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนขององค์การ มีความสำคัญต่อองค์การเพราะเป็นปัจจัยทำให้องค์การตอบสนองโอกาสที่จะเติบโตขยายตัวได้ สามารถคำนวณได้จาก ทรัพย์สินลบด้วยหนี้สินขององค์การ เป็นปัจจัยที่นักลงทุนประเมินสภาพการเงินขององค์การ

3) Human Resource ได้แก่ คนที่องค์การจ้าง การวัดมูลค่าทำได้ยาก ผู้บริหารมักมองข้ามความสำคัญเพราะสะท้อนความมั่งคั่งขององค์การได้ยาก เป็นสิ่งที่ไม่เสื่อมค่าเหมือนทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์สะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าสุทธิขององค์การเหมือนทรัพยากรทางการเงินสำคัญเท่าการเงิน

สเวนสัน และ โฮลตัน (Swanson; & Holton. 2009) นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยสรุปว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและ ปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

มาธิส และ แจ็คสัน (Mathis; & Jackson. 2008) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงาน ที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การและพนักงานและยังช่วยในการ ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

รอตเวลล์ (Rothwell. 2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เน้นแต่เฉพาะการฝึกอบรม และการพัฒนา แต่ในปัจจุบันแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์นั้นเป็นวิธีการกระบวนการ และกลยุทธ์สำหรับแก้ปัญหาโดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

เอลเลน เอิร์นสท์ คอสเซค และริชาร์ด เอ็น บล็อก (Ellen Ernst Kossek; & Richard N Block. 2002: 19.7) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRO) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ

อิวานเซวิช (Ivancevich. 1998: 708) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าหมายถึงหน้าที่หนึ่งขององค์การ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ตั้งแต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีหน้าที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญเติบโตให้สถานศึกษามีความมั่นคงและมีชื่อเสียงได้ด้วยความสำเร็จ ปฏิบัติงานไปยังเป้าหมายได้อย่างถูกต้องทิศทาง แต่ในการปฏิบัติอันแท้จริงแล้วผู้บริหารสถานศึกษามักจะพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการอยู่เสมอ โดยเฉพาะปัญหาในเรื่องการบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้เทคนิควิธีการหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่จะดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานตามหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ มีความต้องการพัฒนางาน หวังความสำเร็จในงาน เกิดความสุขกับงาน มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อโรงเรียนร่วมกัน แต่ในสภาพปฏิบัติงานจริงทุกวันนี้ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถบริหารบุคลากรได้สำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ มักจะพบว่าการทำงานของครูยังทำงานตามคำสั่ง มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในกลุ่มครูด้วยตนเอง ไม่เตรียมการสอน ไม่ทุ่มเทและเอาใจใส่ให้นักเรียน ไม่พัฒนางานมีการกล่าวโทษร้องเรียนในกลุ่มครูด้วยตนเองตลอดจนผู้บริหาร เป็นปัญหาที่ส่งผลต่อบรรยากาศในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนา การเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างระบบ ความชำนาญ ทักษะ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรคงานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มา

ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์กรดังต่อไปนี้คือ

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานให้เกิดผลตามที่เป้าหมายขององค์กรได้วางไว้และยังเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถแข่งขันต่อไปได้ในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและสามารถพร้อมรับมือกับสิ่งท้าทายใหม่ๆ ได้อีกด้วย

### 2.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบแบบแผน นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาของนักวิจัยไว้ดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ (Nadler, 1982) คือ 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถ ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การให้ การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการ เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับ บุคคลโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความ พร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต 3) การพัฒนา (Development) เป็น กระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับ องค์กรในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่ บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนากระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์กร

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันซึ่งอยู่ในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) หากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะไม่ช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน หากแต่จะกลับเป็นตัวถ่วงขององค์กรอีกด้วย การแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ให้กับองค์กร องค์กรต่างๆ มีมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่สำคัญ แต่ไม่ได้ถูกแปลงให้กลายเป็นทุน จึงมีสภาพเป็นเพียงสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและองค์กรเท่าที่ควร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรทุกระดับจะต้องศึกษาแนวคิดและความสำคัญของการแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุน คือการแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดภายใต้การแข่งขัน ทุนมนุษย์เป็นพลังสำคัญในการเพิ่มผลผลิตของแรงงาน และสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กรและประเทศชาติ การแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุนเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ การจัดการองค์ความรู้เป็นเครื่องมือในการแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน โดยมี 2 แนวทางคือ แนวทางแรก เน้นการสร้างและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ แนวทางที่สอง เน้นการใช้ความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ความรู้ การแบ่งปันความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การแปลงทรัพย์สินมนุษย์ให้เป็นทุน สามารถทำได้ตามกระบวนการดังนี้

1. การสร้างและจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ้องค์กรอาจหาความรู้ที่ต้องการได้จาก 3 แหล่งหลักๆ คือ 1) การซื้อหา 2) การจัดหาและจัดจ้าง 3) การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์หาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาวิธีการทำงาน

2. การจัดระบบความรู้ มีจุดประสงค์เพื่อให้ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กรหรืออยู่ในสมองของผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจน มีการถ่ายทอดความรู้จากระดับตัวบุคคลและความรู้ในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสร้างสมไว้ไปสู่ระดับองค์กร ซึ่งหมายถึง้องค์การต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปลดปล่อยความรู้ที่มีอยู่ออกมาเพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุด และช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ใน้องค์การมีโอกาสในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การจัดระบบความรู้ ความสามารถ กระทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การบันทึกเป็นเอกสาร การบรรยาย การอภิปราย การใช้ระบบคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3. การกระจายความรู้ใน้องค์การ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนใน้องค์การเข้าถึงและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจจะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการกระจาย แจกจ่ายความรู้ใน้องค์การ ระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ใน้องค์การจะต้องเป็นระบบที่ใช้งานได้ง่าย มีความสะดวก และเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใน้องค์การไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นปัญหาหรือภาระเพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานในหน้าที่



4. การใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน ความรู้จะไม่เกิดประโยชน์ หากไม่นำไปแก้ปัญหาขององค์กรหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่สร้าง จัดระบบ และแจกจ่ายความรู้ แต่ไม่มีผู้นำความรู้ไปใช้ เปรียบเสมือนห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือที่ไม่มีผู้อ่าน ดังนั้นองค์กรต้องสร้างระบบที่กระตุ้นให้คนนำความรู้ไปใช้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงมองทรัพยากรมนุษย์เป็นทุน และผู้บริหารขององค์กรทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมองพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีสภาพเป็นทุน มิใช่เพียงแค่ปัจจัยการผลิตที่ไร้จิตวิญญาณและเป็นต้นทุน ดังนั้นการใส่ใจในคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานและการสร้างความสมดุลให้กับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวจึงเป็นแนวทางสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุนขององค์กร

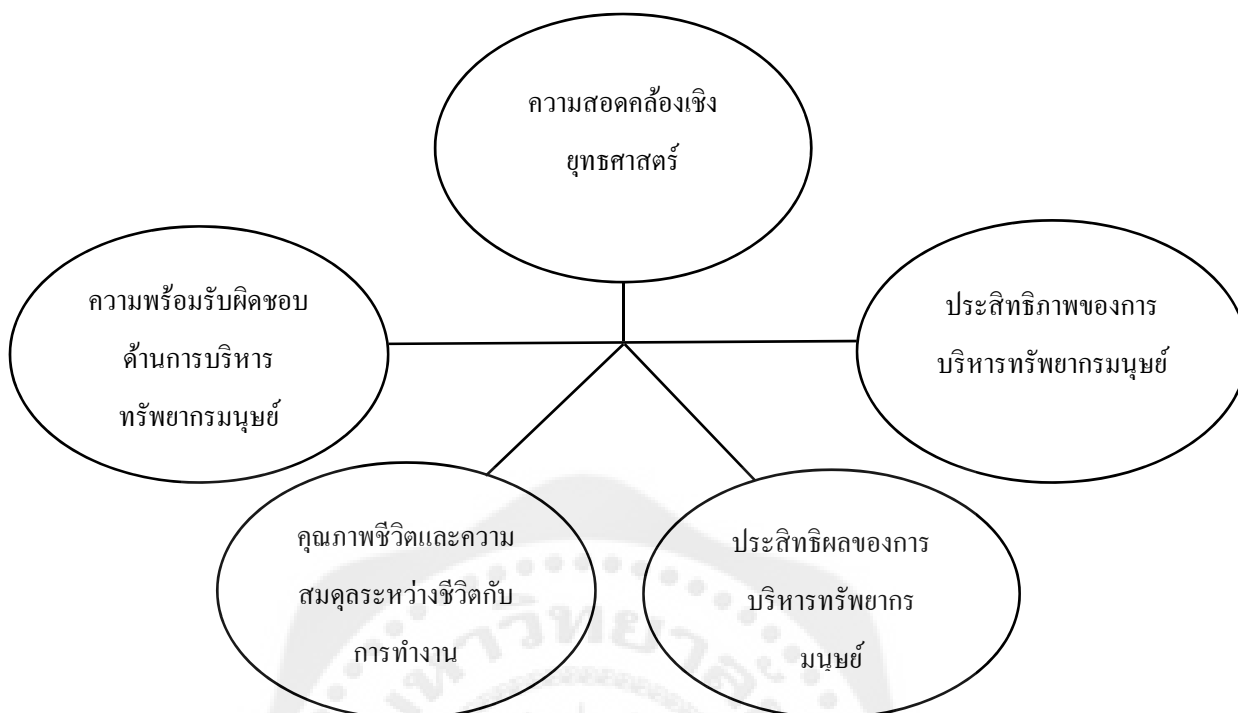
สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นที่องค์ความรู้โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

- 1) สร้างและจัดหาความรู้ 2) จัดระบบความรู้ 3) กระจายความรู้ในองค์กร 4) ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรมนุษย์อันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร บทบาทของการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนบทบาทจากการให้ความสำคัญกับการทำงานประจำและเอกสาร มาเป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุดตลอดจนวัดและประเมินได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย การประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่ากำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร

แนวทางหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ คือการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard โดยมีมิติที่ใช้ในการประเมินดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 มิติที่ใช้ในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล HR scorecard

ที่มา: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

2552: 1-5

### 3.1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

นักวิชาการได้กล่าวถึง ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังต่อไปนี้

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้ให้ความหมายของความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่องค์กรมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. องค์กรมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

3. องค์การมีนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อดึงดูด ให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Talent Management)

4. องค์การ มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

กรันดี ที (Grundy, T. 2001) กล่าวว่า สาเหตุหลักสองประการที่เชื่อมโยงระหว่างโครงการกับกลยุทธ์ทางธุรกิจคือ 1) กลยุทธ์ขององค์การไม่เป็นที่รู้จักกับผู้ที่อยู่ในระดับโครงการ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงได้ซ่อนกลยุทธ์นั้นไว้จากคนทั่วไปและต้องการที่จะรักษาอำนาจไว้ นอกจากนี้ ผู้จัดการโครงการยังไม่คิดว่าภายใต้รายละเอียดของแผนกลยุทธ์นั้นสำคัญกับพวกเขา 2) ตัวกลยุทธ์เองนั้นไม่มีความชัดเจนและแนวคิดของกลยุทธ์นั้นไม่ได้รับรวมหรือสอดคล้องกัน

ศรีวันนบุญ เอส (Srivannaboon S. 2006) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสำเร็จของ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในการบริหารโครงการ ว่าเป็นกระบวนการที่โครงการได้รับเลือกให้สนับสนุนการดำเนินการกลยุทธ์ทางธุรกิจ

แอนโดลเซน เอ (Andolsen A. 2007) ได้กล่าวว่า ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์คือ ความแข็งแกร่งของการเชื่อมต่อกันระหว่างเป้าหมายทั้งหมดขององค์การและเป้าหมายในแต่ละหน่วยที่ส่งผลให้เป้าหมายทั้งหมดขององค์การสำเร็จ

เมสเคนดอห์ล เอส (Meskendahl S. 2010) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์หรือความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ได้มีการศึกษาในวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการ ความเหมาะสมของกลยุทธ์ของโครงการก็คือผลรวมของโครงการทั้งหมดที่สะท้อนต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ

สแตนลีย์ เอ็ม (Stanleigh M. 2010) ได้กล่าวว่า หลายบริษัทกำลังประสบกับความล้มเหลวในโครงการเนื่องจากเหตุผลหลักคือการไม่สอดคล้องของโครงการกับกลยุทธ์ขององค์การ

สรุปได้ว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลชัดเจน มีการกำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการวางแผนและบริหารบุคลากรครูให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรครูให้เกิดทักษะและสมรรถนะในการทำงาน และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานกับบุคลากรครูในโรงเรียน

### 3.2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

ซุบ กาญจนประกร (2502: 40) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นแนวความคิดหรือความมุ่งมาดปรารถนาในการบริหารงานในระบอบประชาธิปไตย ในอันที่จะทำให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุด คู่กับที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานประเทศและผลสุดท้ายประชาชนได้รับความพึงพอใจ

ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์ (2526: 198) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531: 86). ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์กรของตนและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2553) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์กร และเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ทุกองค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นในการทำงานได้อย่างเต็มที่และสามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้อย่างราบรื่นโดยจำเป็นต้องอาศัยหลักกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรนั้น

สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล สำนักงาน ก.พ.(2552) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนองค์กร มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)
2. องค์กรมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความถูกต้องเที่ยงตรงทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรได้จริง
3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องบประมาณรายจ่ายขององค์กร มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)
4. มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

ไซมอน เอช เอ (Simon, H. A. 1960: 180-181) ได้กล่าวว่า ถ้างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุด ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลิตผล (Output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการวางแผนจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรบุคคลและสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย ได้สรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรครูได้ทันกับต่อความต้องการของโรงเรียน

### 3.3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

พิมพรรณ สุริโย (2552: 25) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนใฝ่รู้รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน ความสามารถในการสื่อสารนวัตกรรมและเทคโนโลยีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบภายในและภายนอก

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1. การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจขององค์กร (Retention)
2. ความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
3. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร
4. การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน ความสำเร็จหรือผลงานขององค์กร

ฮอย และมิสเกล (Hoy, W. C.; & Miskel, C. G. 1991: 379) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

โจนส์ (Jones. 2002) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การถือเป็นปัจจัยบ่งชี้ประการหนึ่งถึงความสำเร็จของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินความรับผิดชอบของผู้นำในการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าสูงสุดต่อองค์การ

แซมมูโต้ (Zammuto. 1982: 209) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในสถานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่งในการดำเนินการให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ โดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อวิธีการและทรัพยากรขององค์การ ตลอดจนไม่สร้างความตึงเครียดอันไม่สมควรแก่สมาชิก

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรครู สร้างความผูกพันระหว่างหน่วยงานและบุคลากรครู เปิดโอกาสให้บุคลากรครูมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างของบุคลากรครูและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ดังต่อไปนี้

วิภาส ทองสุทธิ (2551: 173-174) ได้เสนอว่า ความพร้อมรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะพึงอันแสดงออกเพื่อเป็นตัวชี้การได้รับมอบหมายภารกิจที่จะนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการ ประกอบด้วย หลักการย่อยดังนี้

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน องค์การที่มีหลักการธรรมาภิบาลในหลักการนี้ต้องกำหนดเป้าหมายของการกระทำชัดเจน และสร้างเป็นวัฒนธรรม ว่าประสงค์จะบรรลุอะไรและต้องการเห็นผลลัพธ์นั้นอย่างไร
2. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กร หรือทุกคนเป็นเจ้าของผลงาน เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อผลลัพธ์ที่เป็นที่ภาคภูมิใจร่วมกัน
3. วัฒนธรรมการพร้อมรับผิดชอบและสำนึกในความรับผิดชอบจะทำให้ผู้บริหารงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการประสานงานกันระหว่างสมาชิกในองค์กร
4. การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงาน ซึ่งอาจมาจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มักมีการต่อต้าน องค์กรต้องมีมาตรการในการจัดการพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำให้ทุกคนยอมรับในการเปลี่ยนแปลง
5. การมีแผนสำรองในการบริหาร วัฒนธรรมการพร้อมรับผิดชอบจำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบและเข้าใจแผน และนโยบายขององค์กรที่จะกระจายข่าวสารข้อมูลที่เปิดเผย

6. การติดตามผลและการประเมินการทำงาน เป็นสิ่งที่จะเป็นเครื่องตรวจสอบว่า เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้ และควรมีการแก้ไขทันทีที่ผลงานนั้นไม่ได้มาตรฐาน และได้รับการยอมรับขององค์กร

สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้ให้ความหมายของ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรจะต้อง

1. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

2. มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โบเวนส์ เอ็ม (Bovens, M. 2005: 184) ได้กล่าวว่า ความพร้อมรับผิดชอบเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดง (actor) หรือผู้แสดงความพร้อมรับผิดชอบ (accouter) กับที่ประชุมการแสดงความพร้อมรับผิดชอบ (accountability forum) หรือผู้รับฟังการแสดงความพร้อมรับผิดชอบ (accountee)

เฮลด์ และโคนิค (Held, D.; & Koenig-Archibugi, M. 2005: 3) ได้กล่าวว่า ความพร้อมรับผิดชอบ หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถมีอิสระอย่างไม่มีจำกัด แต่ต้องพิจารณาการกระทำของเขากับผลกระทบที่มีต่อกลุ่มที่เป็นผู้มีส่วนได้เสีย ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ต้องสามารถประเมินผลการกระทำของผู้ตัดสินใจและลงโทษผู้ตัดสินใจได้ ถ้าหากผลงานของเขาไม่ดี

สเกียโว และแมคเฟอร์สัน (Schiavo-Campo, S.; & H.M. McFerson. 2008: 13) ได้กล่าวว่า ความพร้อมรับผิดชอบเป็นเหมือนมนต์วิเศษที่ให้นักงานไม่รู้จักความหมายที่แท้จริงดังนั้นจึงควรแยกความหมายที่รวมอยู่กับความหมายอื่นๆ ออกมา ความพร้อมรับผิดชอบที่มี ประสิทธิภาพมีองค์ประกอบ 2 ประการ องค์ประกอบแรก คือ การตอบคำถามได้ (answerability) ส่วนองค์ประกอบที่สอง คือ ผลลัพธ์ (consequences)

สรุปได้ว่า ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความสามารถและผลงาน ดำเนินงานด้านวินัยด้วยความโปร่งใส มีหลักธรรมและคำนึงสิทธิมนุษยชน

### 3.5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

เกษมสิษฐ์ แก้วเกียรติคุณ (2551) กล่าวว่า สมดุลชีวิตกับการทำงาน คือการประเมินว่า ทรัพยากรในการใช้ชีวิตครอบครัวและทรัพยากรในการทำงาน มีความเพียงพอต่อภาระในการใช้ชีวิตครอบครัวและการทำงานหรือไม่ ดุลยภาพและกลมกลืนกันระหว่างชีวิตครอบครัวกับงานจะเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรในการใช้ชีวิตครอบครัวมีเพียงพอต่อภาระในการทำงานพร้อมๆ กับทรัพยากรในการทำงานก็เพียงพอต่อภาระในการใช้ชีวิตครอบครัว

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไว้ว่า คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่องค์การมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารองค์การ ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
2. มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพขององค์การ
3. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารองค์การกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างบุคลากรกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

เอ็ดเวิร์ด และโรธบาร์ด (Edwards J. R.; & Rothbard N. P. 2000) ได้กล่าวว่า สมดุลชีวิตการทำงาน คือ การไม่มีความขัดแย้งในชีวิตการทำงาน เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วถึงแม้จะมีสมดุลชีวิตการทำงาน คนส่วนใหญ่อาจไม่สามารถรับรู้ความสมดุลนั้นได้ แต่หากว่ามีความไม่สมดุลหรือความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับงานก็จะสามารถรับรู้ได้ง่ายกว่า เช่นเมื่อเกิดความรู้สึกเหนื่อยล้าจากงานไม่มีความสุขในงานหรือมีปัญหาในชีวิตครอบครัวที่เกิดจากงานก็จะรู้สึกถึงความขัดแย้งระหว่างงานกับชีวิตครอบครัว ดังนั้น จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของ สมดุลชีวิตการทำงานโดยมองในด้านความขัดแย้งในชีวิตการทำงาน

ซอลท์สไตน์ (Saltzstein A. L. 2001) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีรายงานมากมาย ส่วนใหญ่ พบว่าสมดุลชีวิตการทำงานทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น

แฮคเกอร์ และดูเลน (Hacker S. K.; & Doolen T. L. 2003) ได้กล่าวว่า มีหลักฐานค่อนข้างแน่ชัดว่าองค์การจะได้รับประโยชน์หลายประการจากมีนโยบายด้านสมดุลชีวิตการทำงาน และได้กำหนดเป็นนโยบายหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน พร้อมทั้ง กับการออกแบบงานที่ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่าคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารในการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการของหน่วยงานให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงาน จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ร่มรื่นสวยงาม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก จัดระบบการทำงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว คล่องตัวเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี



#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการออกกลยุทธ์ซึ่งมีความหมายคล้ายกับการเป็นผู้นำแบบเน้นที่เป้าหมาย เป็นผู้นำที่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน สภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้ทุกอย่างของการต้องปรับตัวเพื่อการแข่งขัน และต้องเผชิญกับคู่แข่งทั้งภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดอุปสรรคและปัญหาแก่องค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจึงต้องเรียนรู้และปรับตัววิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการให้ทันสมัยและนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะสามารถทำให้ผู้นำมีแผนการดำเนินงานที่สามารถคาดการณ์ไปในอนาคตได้

##### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในองค์การบรรลุเป้าหมาย มีการ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ (Huey, 1994) เน้นการใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคการจูงใจ อย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมถึงเป็นบุคคลที่ใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ หลากหลายและเน้นแบบสองทาง คอนติโน (Contino, 2004) ทำงานโดยเน้นกระบวนการในการกำหนด ทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ ซอร์เชอร์ เอ็ม และแบรนท์ เจ (Sorcher, M.; & Brant, J. 2002) รวมถึงความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น การวางแผนกลยุทธ์และการใช้ ความคิดเชิงกลยุทธ์นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มี ผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ ยูกิ (Yuki, 1994)

กัณฑ์กัณฐ์ สุวรรณรัชภูมิ (2556) ได้เรียบเรียงเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ทำการบริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และเสริมอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ ฮิตท์และคณะ (Hitt; et al. 2007) บุคลากรที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีบทบาทหลาย หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ และช่วยให้องค์การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุค โลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นับว่ามีความสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย แบบสและคณะ (Bass & others. 1997) ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายการทำงาน สนับสนุนให้การทำงานเน้นการ มีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การและนอกองค์การ โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ไรเนอร์ (Ridenour. 1996)

สรุปได้ ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไปในอนาคต เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็น ภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งใน การวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์กรซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริม และสนับสนุนการกำหนด และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก วิลเลียม (Williams. 2005) โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ และทิศทางที่แน่นอนขององค์กรไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อ องค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถ ดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงาน ตามปกติเนื่องจากการ ดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์และจัดระบบความสัมพันธ์เชิง กลยุทธ์ขององค์กรอย่างรัดกุมและ ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไป อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการ แก้ปัญหาและการตัดสินใจ และดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด เฟลด์แมน และคณะ (Feldman; et al. 2008)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรเนื่องจากทำให้ ผู้บริหารเห็นความเป็นไปได้ขององค์กรในอนาคตและสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถนำไปให้ถึง เป้าหมายที่วางแผนไว้และยังสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอีกด้วย

#### 4.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เดวิส และคณะ (Davies; et al. 2004) ได้กำหนดรูปแบบการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ

##### 1. ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความสามารถในการมองไปในอนาคต เข้าใจในบริบทขององค์กรปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินการในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การ สร้างค่านิยมในองค์การที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ปรับปรุงพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การ

1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้าง พัฒนา และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน (dissatisfaction or restlessness with the present) คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งกับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์การ อยู่ตลอดเวลา

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ (Absorptive capacity) สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การ มีการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา (Leadership wisdom) มีการตัดสินใจ ที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

เดส และมิลเลอร์ (Dess; & Miller. 1993) ได้ทำการศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่า สิ่งที่กำลังมานี้มีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคตเป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. การออกแบบองค์การ (Designing the organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Installing a culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ดูบริน (Dubrin. 1998) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดเข้าใจระดับสูง (High-level cognitive activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่นความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering multiple inputs to formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบเทียบกับผู้ที่มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the future) หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จก็เพราะกลยุทธ์ไม่สามารถสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งชั้นนั้นเอง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

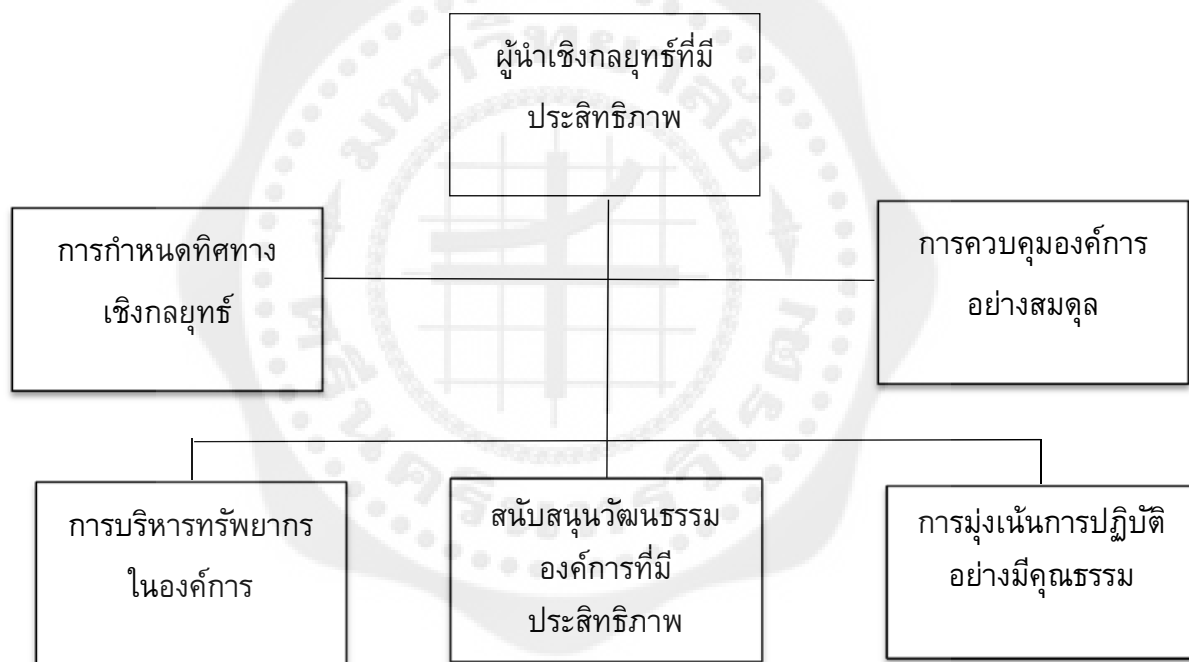
เซงเก (Senge, 1990) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือมีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใดๆ ด้วยเหตุผล โดยได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น

1. นักออกแบบ (Designer) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาส ที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใดๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์การตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) หมายถึง การที่ผู้นำที่ต้องรับฟัง วิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยง และมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดเข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

ฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสกิสสัน (Hitt, Ireland; & Hoskisson. 2007) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา: Michael A. Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Management of Strategy: Concept and Cases (China: Thomson South – Western. 2007). 372.

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยความสามารถในการจัดการซึ่งต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เพื่อนำปัจจัยต่างๆ มาเป็นกลยุทธ์และมีคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ มีความฉลาด ความน่าเชื่อถือ มีความเข้าใจสิ่งต่างๆ เป็นอย่างดี

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความหลากหลาย ทำให้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ ศึกษา ทบทวนงานวิจัยและเอกสารต่างๆ และนำมาเป็นข้อมูลในการทำตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง 3



ตาราง 3 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

| <div> <div>นักวิชาการ</div> <div>ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</div> </div> | Dess, G. G., & Miller, A. (1993) | Hagen, A. F. & Others (1998) | Davies & Others (2004) | Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007) | Jooste, C. & Fourie, B. (2009) | Olaka, H. & Others (2017) | Gichuhi, J. & Karuoya, L. (2017) | ปนัดดา วรกานต์ทวีตต์. (2555) | มันทนา กองเงิน. (2555) | พัฏฐรี สุขจุรัง. (2557) | เมธี จันทโร. (2557) | เกศรา ลิทธิแก้ว. (2558) | ชาลีฮะ สาล. (2558) | เซวศักดิ์ พฤษภาเทวศ. (2559) | สุภัทรา สงครามศรี. (2559) | ความถี่ | ผู้วิจัยคัดเลือก |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------|---------|------------------|
| 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์                                       | ✓                                | ✓                            | ✓                      | ✓                                 | ✓                              | ✓                         | ✓                                |                              | ✓                      | ✓                       | ✓                   | ✓                       | ✓                  | ✓                           | ✓                         | 14      | ✓                |
| 2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร                                       |                                  | ✓                            |                        | ✓                                 | ✓                              | ✓                         | ✓                                |                              | ✓                      | ✓                       | ✓                   | ✓                       |                    |                             |                           | 9       | ✓                |
| 3. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ                       |                                  | ✓                            |                        | ✓                                 | ✓                              | ✓                         | ✓                                |                              | ✓                      | ✓                       | ✓                   |                         |                    |                             |                           | 8       | ✓                |
| 4. การมุ่งเน้นปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม                                |                                  | ✓                            |                        | ✓                                 | ✓                              | ✓                         | ✓                                |                              | ✓                      | ✓                       | ✓                   | ✓                       | ✓                  |                             |                           | 10      | ✓                |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำ<br>เชิงกลยุทธ์                   | นักวิชาการ                       |                              |                        |                                   |                                |                           |                                  |                              |                        |                        |                     |                         |                     |                               |                           |                  |
|--------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------|
|                                            | Dess, G. G., & Miller, A. (1993) | Hagen, A. F. & Others (1998) | Davies & Others (2004) | Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007) | Jooste, C. & Fourie, B. (2009) | Olaka, H. & Others (2017) | Gichuhi, J. & Karuoya, L. (2017) | ปนัดดา วรภานต์ทวีตต์. (2555) | มันทนา กองเงิน. (2555) | พัญศรี สุขจุ้ง. (2557) | เมธี จันทโร. (2557) | เกศรา สิทธิแก้ว. (2558) | ชาลีฮะ สาแล. (2558) | เขวงศักดิ์ พฤษภาเทเวศ. (2559) | สุภัทรา สงครามศรี. (2559) | ความถี่          |
| 5. การควบคุม<br>องค์การอย่าง<br>สมดุล      |                                  | ✓                            |                        | ✓                                 | ✓                              | ✓                         | ✓                                |                              | ✓                      | ✓                      | ✓                   |                         | ✓                   |                               |                           | 9                |
| 6. การนำกลยุทธ์<br>ไปปฏิบัติ               | ✓                                |                              |                        |                                   |                                |                           |                                  |                              |                        |                        |                     |                         |                     | ✓                             | ✓                         | 3                |
| 7. การควบคุม<br>และประเมินกล<br>ยุทธ์      | ✓                                |                              |                        |                                   |                                |                           |                                  |                              |                        |                        |                     |                         |                     | ✓                             | ✓                         | 3                |
| 8.การเปลี่ยนกล<br>ยุทธ์ไปสู่การ<br>ปฏิบัติ |                                  |                              | ✓                      |                                   |                                |                           |                                  |                              |                        |                        |                     |                         |                     |                               |                           | 1                |
| 9. การจัดวาง<br>บุคลากรไปตาม<br>กลยุทธ์    |                                  |                              | ✓                      |                                   |                                |                           |                                  |                              |                        |                        |                     |                         |                     |                               |                           | 1                |
|                                            |                                  |                              |                        |                                   |                                |                           |                                  |                              |                        |                        |                     |                         |                     |                               |                           | ผู้วิจัยคัดเลือก |



ตาราง 3 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำ<br>เชิงกลยุทธ์ | นักวิชาการ                                              | Dess, G. G., & Miller, A. (1993) | Hagen, A. F. & Others (1998) | Davies & Others (2004) | Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007) | Jooste, C. & Fourie, B. (2009) | Olaka, H. & Others (2017) | Gichuhi, J. & Karuoya, L. (2017) | ปนัดดา วรรณรัตน์ตัทธ. (2555) | มันทนา กองเงิน. (2555) | พิชญ์ สุขจูง. (2557) | เมธี จันทโร. (2557) | เกศรา สิทธิแก้ว. (2558) | ชาลียะ สาแล. (2558) | เชวงศักดิ์ พญกษาเทเวศ. (2559) | สุภัทรา สงครามศรี. (2559) | ความถี่ | ผู้วิจัยคัดเลือก |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------|---------|------------------|
|                          | 10. การพัฒนากลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ |                                  |                              | ✓                      |                                   |                                |                           |                                  |                              |                        |                      |                     |                         |                     |                               |                           | 1       |                  |
|                          | 11. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร                            |                                  |                              |                        |                                   |                                |                           |                                  | ✓                            |                        |                      |                     |                         | ✓                   |                               |                           | 2       |                  |
|                          | 12. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม                             |                                  |                              |                        |                                   |                                |                           |                                  |                              |                        |                      |                     |                         | ✓                   |                               |                           | 1       |                  |
|                          | 13. ความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง               |                                  |                              |                        |                                   |                                |                           |                                  | ✓                            |                        |                      |                     | ✓                       |                     |                               |                           | 2       |                  |
|                          | 14. ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต                 |                                  |                              |                        |                                   |                                |                           |                                  | ✓                            |                        |                      |                     |                         |                     |                               |                           | 1       |                  |

จากตารางข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีความถี่ตั้งแต่ 8 เป็นต้นไป และสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ได้ออกมา 5 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล

## 5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจหลักที่สำคัญคือ รับผิดชอบงานทุกอย่างของสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน การที่จะสามารถบริหารงานให้มีเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ในการจูงใจบุคลากรให้นำการตัดสินใจของตนไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกันโดยเป็นทั้งผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนอีกบทบาทหนึ่งคือการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction)

นักวิชาการได้กล่าวถึง การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

เบทแมน และสเนลล์ (Bateman; & Snell. 2009) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ให้จุดประสงค์และความหมายต่อองค์การ เป็นเพราะว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตขององค์การและทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างอนาคตที่ต้องการ

มูเทีย (Mutia. 2015) ได้กล่าวว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกันกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ การพัฒนาเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ เป้าหมาย และนำมาซึ่งแผนกลยุทธ์ ดังนั้นจึงเป็นเป้าหมายหลักของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะทำความเข้าใจต่อธุรกิจโดยรวม

การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการระบุภาพลักษณ์และคุณลักษณะเฉพาะที่องค์กรใฝ่หาที่จะพัฒนาตามกาลเวลา ทิศทางเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบที่อยู่ในบริบทของเงื่อนไข (เช่นโอกาสและภัยคุกคาม) ผู้นำเชิงกลยุทธ์คาดหวังว่าองค์การของเขาจะพบในอีกห้าหรือสิบปีข้างหน้า ทิศทางยุทธศาสตร์ในระยะยาวในอุดมคติมีสองส่วนคืออุดมการณ์หลักและการคาดการณ์ในอนาคต ในขณะที่อุดมการณ์หลักกระตุ้นพนักงานผ่านทางวัฒนธรรมองค์การ การคาดการณ์ในอนาคตจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานก้าวเกินความคาดหวังในความสำเร็จและต้องการการเปลี่ยนแปลงและ ความคืบหน้าอย่างมีนัยสำคัญเพื่อที่จะทำให้เป็นจริง การคาดการณ์ในอนาคตทำหน้าที่เป็นแนวทางให้กับองค์กรในการดำเนินงานหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งแรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และการออกแบบองค์การ

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทํากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้ ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมถึงพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจะประกอบไปด้วยกรอบในการดำเนินงานที่ช่วยให้้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว ประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

#### 5.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง เจตจำนงหรือความตั้งใจที่กว้าง ครอบคลุมในทุกๆ เรื่องขององค์กร เป็นความคาดหวังขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้มองเห็นภาพในอนาคต องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์จะเป็นองค์กรที่มองไม่เห็นเหตุการณ์ในอนาคต เป็นองค์กรที่มีดมม่น เหมือนขาดการวางแผนและการควบคุม การจัดทำวิสัยทัศน์ ควรจัดทำด้วยการระดมสมองจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับต่างๆ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 55-57) ได้กล่าวว่าองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะสามารถกำหนดเป้าหมายระยะต่างๆ ในอนาคตได้อย่างชัดเจน บุคลากรในองค์กรจะทราบเป้าหมายร่วมกันได้ชัดเจน อันนำไปสู่ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 74-75) ได้เสนอว่า วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณสมบัติ 6 ประการ ดังนี้ 1) จินตนาการได้ 2) เป็นที่ต้องการ 3) มีความเป็นไปได้ 4) มีจุดเน้นชัดเจน 5) มีความยืดหยุ่น 6) สามารถสื่อสารได้

การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจินตนาการของผู้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และที่สำคัญจะต้องพิจารณาถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. กระชับเข้าใจง่าย
2. จดจำได้ง่าย
3. บอกทิศทางได้อย่างชัดเจนและมีแนวคิดใหม่
4. ช่วยกระตุ้นคนในองค์กรให้อยากมีส่วนร่วมในการทำใหบรรลุ

5. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต
6. มีลักษณะเฉพาะตัว ไม่เหมือนใคร
7. ควรดำรงอยู่ได้นาน

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มองก้าวต่อไปในอนาคตขององค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากต่อองค์การเพื่อที่จะทำให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ในอนาคต

#### 5.1.2 การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (mission) หมายถึง ข้อความที่แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินของกิจการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ดังนั้นกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดความคาดหวังกว้างๆ ขององค์การเพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้มีความเป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนมากขึ้นจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ จึงจำเป็นต้องนำวิสัยทัศน์มากำหนดให้เป็นพันธกิจ เนื้อหาของพันธกิจมักจะพิจารณาจากขอบเขตการดำเนินงาน ปรัชญาความเชื่อและค่านิยมร่วมขององค์การ ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ โดยลักษณะพันธกิจที่ดีมีดังต่อไปนี้

1. เป็นข้อความที่ไม่ขัดแย้งกับวิสัยทัศน์
2. กำหนดเป้าหมายย่อยโดยอิงข้อความของวิสัยทัศน์
3. มีการระบุช่วงเวลาที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน
4. มีการระบุเขตพื้นที่ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน
5. มีการระบุถึงกลุ่มผู้รับบริหารที่ต้องการให้ครอบคลุมถึงไว้อย่างชัดเจน
6. มีการระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า พันธกิจ นั้นเป็นการนำวิสัยทัศน์ขององค์การมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้และทำให้องค์การเกิดการพัฒนาต่อยอดสู่จุดหมาย

#### 5.1.3 การกำหนดจุดหมาย

จุดหมาย (goals) หมายถึง ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่องค์กรหนึ่งๆ ระบุไว้เพื่อบรรลุพันธกิจที่กำหนดไว้ จุดหมายขององค์การควรสอดคล้องกับพันธกิจและจุดหมายขององค์การจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตและทิศทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ ดรักเกอร์ (Drucker, 1982) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดจุดหมายเชิงกลยุทธ์ไว้ 8 มิติ ดังต่อไปนี้

1. มิติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรควรมีการกำหนดจุดหมายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสาธารณะชน
2. มิติด้านทรัพยากรทางกายภาพและการเงิน องค์กรควรมีการกำหนดจุดหมายเกี่ยวกับการพัฒนาและใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นทรัพยากรทางกายภาพและเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มิติด้านนวัตกรรม องค์กรควรมีการกำหนดจุดหมายเกี่ยวกับคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และการดำเนินการใหม่ๆ

4. มิติด้านผลกำไร องค์การควรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไรขององค์การ

5. มิติด้านผลการดำเนินงานและการพัฒนาด้านการจัดการ องค์การควรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับระดับของผลผลิต ด้านการจัดการ และการเจริญเติบโต

6. มิติด้านผลผลิต องค์การควรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการขององค์การ

7. มิติด้านผลงานและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน กิจการควรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การพัฒนาและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

8. มิติด้านตำแหน่งทางการตลาด กิจการควรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับเป้าหมายทางการตลาด

สรุปได้ว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายนั้น มีความสำคัญกับองค์การอย่างมาก เนื่องจากเป็นเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ จุดมุ่งหมายจึงมีความสอดคล้องกันกับทั้งพันธกิจและวิสัยทัศน์เนื่องจากมีความเกี่ยวพันกันทั้งหมด การตั้งจุดมุ่งหมายจึงควรต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันตั้งแต่วิสัยทัศน์จนถึงพันธกิจ

จากข้อมูลทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้ตามเหตุการณ์สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและศรัทธา กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ทำงานชัดเจนทำให้งานบรรลุทุกคนในหน่วยงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 5.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ (Managing the Firm's Resource Portfolio)

นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้

แกรนด์ (Grant. 1996) ได้กล่าวว่า ความสามารถหลักคือทรัพยากรและความสามารถที่ทำให้้องค์การมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง องค์การประกอบไปด้วยบุคคลกลุ่ม และระบบย่อยจำนวนมากที่ต้องการทำงานอย่างอิสระเพื่อบรรลุเป้าหมายและผลดำเนินงานโดยรวม เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะทำการดำเนินการและประสานงานรวมเข้ากับงานเหล่านี้

เฮ้าส์ และอาดิเทีย (House; & Aditya. 1997) ได้กล่าวว่า ผู้นำระดับสูงมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยตรงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะถูกตัดสินโดยสิ่งที่พวกเขาทำไว้ภายหลังเท่าที่จะทำได้ในระหว่างดำรงตำแหน่ง

แม็คไอแซค ปาร์ค และทูปิน (McIsaac, Park & Toupin. 2013) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของทุนมนุษย์นั้นเป็นเส้นทางลัดต่อทุกภาคส่วนในองค์การและทุนมนุษย์หมายถึงการรวมทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สร้างมูลค่าให้กับแรงงาน

ทอมสัน สติกแลนด์และแกมเบิล (Thompson, A., Strickland, A.; & Gamble, J. 2007) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องสร้างแรงกดดันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ใช้งานได้ การตั้งเป้าหมายและความคาดหวัง ส่งเสริมการใช้เครื่องมือเช่น การเป็นซิมาร์คกิง ปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจ เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรในองค์กรอาจเป็นงานที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารเชิงกลยุทธ์องค์กรที่มีทรัพยากรหลายประเภทที่สามารถแยกประเภทออกได้เป็นดังต่อไปนี้ เงินทุน ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และ ทุนขององค์กร (รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย) ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งในด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คำนึงทุน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้ให้บริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรในองค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่และด้านภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการของโรงเรียน มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับงบประมาณ สนับสนุนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรครู

### **5.3 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Sustaining an effective organizational culture)**

นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับ การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้

พอร์เตอร์ เอ็ม (Porter, M. 1985) ได้กล่าวว่า ต้องการพลังอันยิ่งใหญ่เพื่อที่จะบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สำคัญ เพื่อที่จะเอาชนะแรงต้านทางของวัฒนธรรมเก่าและพลังอันยิ่งใหญ่มีอยู่กับผู้บริหารระดับสูง

เดนิสัน อาร์ ดี (Denison, R. D. 1989) ได้กล่าวว่า ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

กอร์ดอน จูเนียร์ (Gordon, J.R. 1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

ทอมสัน และสตรีกแลนด์ (Thompson; & Strickland. 1999) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องก้าวไปข้างหน้าเพื่อที่จะทำหน้าที่ส่งเสริมกลยุทธ์ สนับสนุนสภาพแวดล้อมองค์การ และวัฒนธรรม เมื่อมีการดำเนินการใช้กลยุทธ์ที่มีความสำคัญ ผู้จัดการควรใช้เวลาในการนำการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมด้วยตัวเอง

ไชน์ (Schein. 2004) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมและความเป็นผู้นำมีความเกี่ยวพันกันเป็นแนวคิด

ทอมสัน และคณะ (Thompson; et al. 2014) ได้กล่าวว่า ค่านิยมหลักคือบรรทัดฐานความเชื่อ อุปนิสัย พฤติกรรม ที่ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะใช้เป็นแนวทางในการแสวงหาวิสัยทัศน์และพันธกิจ

วัตสัน (Watson. 2006) ได้กล่าวเน้นย้ำว่า แนวโน้มที่มีสำคัญต่อแนวคิดด้านการบริหารจัดการในทศวรรษที่ผ่านมาคือการสนับสนุนให้ผู้บริหารพยายามสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งขึ้นมา

วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของอุดมการณ์ สัญลักษณ์ และแก่นของค่านิยมที่ใช้ร่วมกันทั้งองค์การและมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าองค์การสามารถพัฒนาความสามารถหลักในแง่ของทั้งความสามารถที่ตนมีและในแง่ของการใช้ประโยชน์จากกลยุทธ์เพื่อที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ กล่าวได้อีกนัยหนึ่งคือเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การและช่วยควบคุมพฤติกรรมพนักงาน ซึ่งอาจเป็นจุดที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การสร้างบริบทภายในซึ่งองค์การกำหนดและดำเนินการใช้กลยุทธ์นั้นคือการสร้างวัฒนธรรมองค์การและถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนด ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสังคม สร้างค่านิยมที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์การ สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากรครู ริเริ่มในการนำค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การอื่นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรครูภายในโรงเรียน

#### 5.4 การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing ethical practice)

นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมไว้ ดังต่อไปนี้

ประกาศรี สี่ห้าไพ (2535) ได้กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพของคุณงามความดี ภายในบุคคล ทำให้เกิดความชื่นชมยินดีที่มีจิตใจที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขขั้นสมบูรณ์ คือความสุข ใจที่เป็นสุข คือใจของคนดี คำว่าใจดี คือใจที่มีแต่ให้ ให้ความรักความเมตตา

ความปรารถนาต่อผู้อื่น และให้ความหมายของจริยธรรมว่าคือหลักความประพฤติที่อบรมกิริยาและปลูกฝังลักษณะนิสัยให้อยู่ในครรลองของคุณธรรมหรือศีลธรรม คุณค่าทางจริยธรรมคือความเจริญงอกงามในการดำเนินชีวิตอย่างมีระเบียบแบบแผนตามวัฒนธรรมของบุคคลที่มีลักษณะทางจิตใจที่ดีงาม อยู่ในสภาพแวดล้อมที่โน้มนำบุคคลให้มุ่งกระทำความดี ละเว้นความชั่วมีแนวทางความประพฤติอยู่ในเรื่องของความดีความถูกต้อง

นภาพร ฌ เชียงใหม่ (2547) ได้ให้ความหมายคุณธรรม จริยธรรม ว่า เป็นคุณงามความดี สภาพที่เกื้อกูลการประพฤตินิยมและวิชาที่เกี่ยวกับการประพฤติ การประพฤตินิยมจะต้องประพฤติอยู่ในกุศลธรรมเท่านั้น ส่วนที่อกุศลธรรมไม่เรียกว่าเป็นการประพฤติที่ถูกต้องอันได้แก่ ศีลธรรม กฎเกณฑ์ความถูกต้อง หรือหลักธรรมคำสั่งสอนในศาสนาต่างๆ สิ่งที่จะเป็นจริยธรรม จริยศาสตร์ได้ ที่สำคัญที่สุดคือคำสอนของศาสนา เพราะผู้ที่นับถือศาสนาย่อมถือว่าเป็นคนดีของสังคมเพราะศีลธรรมของศาสนาต่างๆ มีมาตรการของความประพฤติดีเป็นสากล แม้ว่าบางศาสนาจะสอนไม่เหมือนกัน แต่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ย่อมเหมือนกัน คือไม่ขัดกับมาตรการของความประพฤติที่ดีเป็นสากล ความประพฤติตามความเชื่อทางศาสนาของผู้ที่ปฏิบัติย่อมได้รับการยอมรับในการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลมีค่าสูงขึ้น ลักษณะคุณธรรมจริยธรรมเป็นลักษณะที่สมบูรณ์แบบ สามารถตัดสินความดีความชั่วได้อย่างมีเหตุผล

มิงส์ สมอลล์ และแซทเทอร์จี (Minkes, Small; & Chatterjee. 1999) ได้กล่าวว่า จริยธรรมเป็นคำปรัชญาที่มีต้นกำเนิดมาจากภาษากรีกซึ่งหมายถึงประเพณีหรือบุคลิก ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การอธิบายและกำหนดความต้องการทางจริยธรรมและพฤติกรรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีวิธีปฏิบัติที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ของพฤติกรรมที่ทำหน้าที่เป็นหลักการทางปรัชญา

แมคอินไทร์ และมิลเลอร์ (McIntire; & Miller. 2007) ได้กล่าวว่า มาตรฐานทางจริยธรรมคือกลุ่มของแนวทางกระบวนการทางวิชาชีพสำหรับการทำสิ่งที่ถือว่าการปฏิบัติที่ถูกต้อง

วิทอนเอจ เอเจ (Withanage, A.J. 2010) ได้กล่าวว่า หลักจริยธรรมสนับสนุน การปฏิบัติ พฤติกรรม และมาตรฐานที่ดีที่สุดในองค์กรและเฝ้าดูเพื่อป้องกันการผิดจรรยาบรรณในการทำงาน

ประสิทธิภาพของกระบวนการที่ใช้ในกลยุทธ์ขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเมื่อกลยุทธ์เหล่านั้นอยู่บนฐานของการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม องค์กรที่มีคุณธรรมจะกระตุ้นและทำให้คนในทุกระดับขององค์กรปฏิบัติตามหลักจริยธรรมเมื่อมีความจำเป็นต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรในทางกลับกัน เมื่อการปฏิบัติที่ผิดจริยธรรมเกิดขึ้นในองค์กร การปฏิบัติเหล่านั้นอาจเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและพนักงานจำนวนหนึ่งทั่วทั้งองค์กร งานวิจัยชิ้นหนึ่งพบว่าในสถานการณ์นี้ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติที่ผิดจริยธรรมหากเขาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือกล่าวได้ว่า พวกเขาจะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเช่นนี้หากช่วยให้พวกเขาถึงเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ เป็นที่น่าไว้วางใจ



สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆของหน่วยงาน ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมของหน่วยงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน พิจารณาความก้าวหน้าในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ระเบียบ ข้อบังคับและหลักการ และการเลื่อนขั้นการขึ้นเงินเดือนของบุคลากรในหน่วยงานด้วยความโปร่งใสยุติธรรม

### 5.5 การควบคุมองค์การอย่างสมดุล (Establishing balanced organizational controls)

นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับ การควบคุมองค์การอย่างสมดุล ไว้ดังต่อไปนี้

คูแรทโก ไอร์แลนด์ และฮอร์นบี้ (Kuratko, D. F., Ireland, R. D.; & Hornsby, J. S. 2001) ได้กล่าวว่า การควบคุมองค์การอย่างสมดุลเป็นกระบวนการที่องค์การมีอิทธิพลต่อกลุ่มย่อยและสมาชิกในการดำเนินการในลักษณะที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ เมื่อได้รับการออกแบบอย่างถูกต้อง การควบคุมดังกล่าวจะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นเนื่องจากองค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้ดีขึ้น

ฮอสคิสสัน ฮิตท์ และไอร์แลนด์ (Hitt, Ireland, Hoskisson, R., Hitt, M.; & Ireland R. D. 2004) ได้อธิบายเกี่ยวกับ การควบคุมองค์การอย่างสมดุลไว้ว่า เป็นขั้นตอนที่อิงข้อมูลอย่างเป็นทางการที่ถูกใช้โดยผู้จัดการเพื่อรักษาหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบกิจกรรมในองค์การ

ดาฟท์ และ มาร์ซิค (Daft; & Marcic. 2011) ได้กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และเกี่ยวข้องกับการติดตามตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์ตลอดจนการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงกลยุทธ์ที่จำเป็น

ชิกวี แอนยิวู และเอเดจา (Chikwe Anyanwu; & Edeja. 2016) ได้กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญและเป็นเครื่องมือของกระบวนการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในและยังให้ข้อเสนอแนะกลับยังกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การควบคุมองค์การเป็นพื้นฐานของระบบทุนนิยมและได้รับการพิจารณาอย่างยาวนานแล้วว่าเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ การควบคุมมีความจำเป็นเพื่อให้ช่วยมั่นใจได้ว่าองค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ การควบคุมช่วยให้ผู้นำเชิงกลยุทธ์สร้างความน่าเชื่อถือ แสดงคุณค่าของกลยุทธ์ต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ และช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ การควบคุมช่วยให้ตัวแปรต่างๆ ในกลยุทธ์ดำเนินการได้ เช่นเดียวกับการดำเนินการแก้ไขเมื่อการดำเนินการหรือการปรับใช้เข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีการจัดการบริหารดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน ควบคุมให้คุณภาพการบริการเป็นที่พึงพอใจต่อผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า การควบคุมองค์การอย่างสมดุล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนการทำงานชัดเจน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานของบุคลากรครูในการให้บริการกับผู้รับบริการ บริหารจัดการงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม และบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน จัดอัตรากำลังบุคลากรได้เหมาะสมกับภาระงานของโรงเรียน และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในงาน ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในงานตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ การปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ การเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในปีที่ผ่านมา ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวัง ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะแนวทางตรงตามความต้องการ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ณ สถานศึกษา การได้รับเงินเดือนเพิ่มในปีที่ผ่านมาและการได้รับการยกย่องจากผู้บริหารย่อย

มันทนา กองเงิน (2555) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของอิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน ประกอบไปด้วย 5 ประการคือ 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล 4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ธนภณ ธรรมรักษ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3. การสนับสนุนวัฒนธรรม

องค์การ 4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5. การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6. การเป็นผู้นำองค์การ ส่วนแนวคิดของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุดในการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และอยู่ในระดับมากในการเป็นผู้นำองค์การ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล และด้านการกำหนดทิศทางกลยุทธ์

เมธี จันทโร (2557) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การมีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ การควบคุมองค์การให้เหมาะสม และต่อมาการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดทิศทางเชิงกล รองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีด้วยกัน 3 ด้าน ด้านที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ด้านการควบคุมองค์การให้เหมาะสม รองลงมาด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การ

ฐานิตา อ่วมนิม (2557: 272-284) ได้ทำการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในอันดับต่ำสุด 2. บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความเอื้ออาทรต่อกัน อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีขวัญกำลังใจสูงและด้านการปรับปรุงสถานศึกษา อยู่ในอันดับต่ำสุด 3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ในภาพรวมมี 4 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมกันส่งผลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มีประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 91.60

จุมพร พัฒนะมาศ (2558) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด พบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด อยู่ในระดับมาก 2. การบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด อยู่ในระดับมาก 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชาลีฮะ สาแล (2558) ได้ทำการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี พบว่าสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ มาก ส่วนด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการดำเนินการควบคุม ติดตามและประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง ผลการเปรียบเทียบระดับสภาพการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนส่วนใหญ่โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เชวงศักดิ์ พุกษาเทเวศ และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษานุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตลุ่มน้ำโขงมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับการเป็นคนดีการเป็นคนเก่งและการมีความสุขอยู่ในระดับ ปานกลาง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับด้านมีความสุขอยู่ในระดับ ปานกลาง

สุภัทรา สงครามศรี (2559) ทำการวิจัยเรื่องแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา พบว่า (1) ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก แรงจูงใจภายใน (2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

และผลการปฏิบัติงานยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสภาพแวดล้อมแบบเปิด ความรู้เชิงลึก และแรงจูงใจภายใน (3) แบบจำลอง SLV Model ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และ 18 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1. สภาพแวดล้อมแบบเปิด มี 3 องค์ประกอบคือ การสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ ความมีอิสระและความไว้วางใจ ความท้าทาย 2. ความรู้เชิงลึก มี 2 องค์ประกอบ คือ ทักษะและความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และทักษะ 3. แรงจูงใจภายใน มี 2 องค์ประกอบ คือ ความวิริยะและความทุ่มเท ทิศทางและจุดหมาย 4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางขององค์กร 5. ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 5 องค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ 6. ผลการปฏิบัติงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ คุณภาพของงาน ความสามารถเกี่ยวกับงาน และประสิทธิผลของงาน

พลเทพ กลางประพันธ์ และประสารโชค ชูะนุติ (2559: 68-80) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 ผลการศึกษาพบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 มีการปฏิบัติการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนา และด้านการฝึกอบรม 2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 โดยปัจจัยการบริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับสูงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยการบริหารทุกด้านประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านการวางแผน และด้านการจัดการองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 ที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ 0.01

สรุปได้ว่า จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในประเทศ ทำให้ผู้วิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นมีผลเชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงสถานภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนในเชิงกลยุทธ์ได้ดีขึ้น โดยอาศัยองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์การ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 4) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล ซึ่งส่งผลทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

อิวานเซวิช (Ivancevich, 1998: 708) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพบว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ตั้งแต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีหน้าที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญเติบโตให้สถานศึกษามีความมั่นคงและมีชื่อเสียงได้ด้วยความสำเร็จ ปฏิบัติงานไปยังเป้าหมายได้อย่างถูกต้องทิศทาง แต่ในการปฏิบัติอันแท้จริงแล้วผู้บริหารสถานศึกษามักจะพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการอยู่เสมอ โดยเฉพาะปัญหาในเรื่องการบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้เทคนิควิธีการหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่จะดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานตามหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ มีความต้องการพัฒนางาน หวังความสำเร็จในงาน เกิดความสุขกับงาน มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อโรงเรียนร่วมกัน

เบ็คเกอร์ ฮูเซลิดและอุลริค (Becker, Huselid; & Ulrich 2001). ได้ศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HR Scorecard ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรควรคำนึงถึงปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนต่อตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานในระดับองค์กร หากองค์กรพิจารณาความเสถียรภาพและความมั่นคงของพนักงานในประเด็นอัตราการลาออกต่ำที่สามารถช่วยสนับสนุนต่อการลดระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา ก็ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานในระดับองค์กรปัจจัยหนึ่ง ดังนั้นเรื่องเสถียรภาพและคุณภาพชีวิตของพนักงานจึงเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลหลักที่มีความสำคัญ ซึ่งทางองค์กรสามารถนำนโยบายที่จะสนับสนุนคุณภาพชีวิตในเรื่องของสวัสดิการและความต้องการของบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจ ความผูกพันและความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กรเพื่อเพิ่มค่าเฉลี่ยของอายุงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้ผลตอบแทนเงินเดือนและโบนัสที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กรคู่แข่งหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยของการตลาด การให้รางวัลทักษะและความสามารถพนักงาน สนับสนุนการสร้างผลงานของ บุคลากรเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรและต่อตัวพนักงานเอง

เดวิส และคณะ (Davies; et al. 2004) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กรรวม 5 ประการอันได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์กร ไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนา สมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการอันได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องท้าทายและสงสัยมีความไม่พอใจและเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำ เชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์และการสร้างรูปแบบ ใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่น ๆ ด้วย 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์ บทพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่าย ที่เป็นมืออาชีพ

ฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสกิสสัน (Hitt, Ireland; & Hoskisson. 2007) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่าผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิสัยทัศน์และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดขององค์การ ทำให้มีการนำเอาเรื่องของการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างสถานศึกษา วัฒนธรรมสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์การหรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกขั้นตอน ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้านดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างมีสมดุล

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของออสเตรเลีย (Australia Public Service Commission. 2008) ได้พัฒนาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับข้าราชการและพลเรือน (HR Scorecard โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้าใจถึงสิ่งท้าทายต่างๆที่ส่วนราชการกำลังเผชิญอยู่ และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจตัวขององค์การ โดยตัวแบบสมรรถนะดังกล่าวได้กำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นมืออาชีพทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนาให้ผู้ที่อยู่ในวิชาชีพเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ รวมทั้งการสร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานมีบทบาทต่อความสำเร็จของส่วนราชการ โดยตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐบาลออสเตรเลียมุ่งเน้นเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลได้ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาตนเอง (Development Needs) และช่วยให้องค์การสามารถระบุคุณลักษณะและทักษะของคนที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารองค์การเข้าใจและมองเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์การเช่นกัน

จูสท์ และฟัวรี (Jooste, C.; & Fourie. B. 2009) ได้ทำการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในด้านการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพในแอฟริกาใต้ โดยเป็นการศึกษาด้วยวิธีทบทวนที่เกี่ยวข้องต่างๆ จุดประสงค์ของการศึกษานี้คือการทำการตรวจสอบการรับรู้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินกลยุทธ์ในองค์การของแอฟริกาใต้ พบว่าการดำเนินกลยุทธ์นั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และเป็นกุญแจไปสู่ประสิทธิภาพองค์การที่เหนือกว่า โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีผลเชิงบวกต่อการดำเนินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในองค์การของแอฟริกาใต้

อุลริค บร็อกแบงก์ ยังเกอร์ และไนน์แมน (Ulrich, Brockbank, Younger; & Nynman. 2009) ได้ทำการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปฏิบัติงานในบทบาทใหม่ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ในการแปลงโฉมงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ คือ 1) การพิจารณาถึงบริบทธุรกิจ (Business Context) 2) ผลลัพธ์ของการแปลงรูป (Outcomes) 3) การออกแบบระบบทรัพยากรมนุษย์ใหม่ (Human Resource Design) 4) การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Accountability) และผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Decision Science) การพัฒนาตนเอง และความรับผิดชอบต่อผลงาน (Performance Accountability) โดยความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์กันระหว่างความรับผิดชอบในหน้าที่ของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

กิซุชิ เจ และคารุโอยะ (Gichuhi, J.; & Karuoya, L. 2017) ได้ทำการศึกษารอบด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ด้วยวิธีทบทวนวรรณกรรม โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของผู้นำนั้นเป็นสิ่งสำคัญขั้นพื้นฐานต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรและผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมเหมือนกันกับที่มุ่งเน้นในเรื่องของภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

โอเลก้า เอช เลวา พี และคิริรี (Olaka, H., Lewa, P.; & Kiriri, P. 2017) ได้ทำการศึกษาการดำเนินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในธนาคารพาณิชย์ในประเทศเคนยา โดยมีจุดประสงค์ของการศึกษาคือทำการตรวจสอบอิทธิพลของการนำภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปปรับใช้ในกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ประเทศเคนยา โดยมีองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ทำการศึกษา 7 ตัวประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) สมรรถนะหลักขององค์กร 3) ทุนมนุษย์ 4) ทุนทางสังคม 5) วัฒนธรรมองค์กร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 7) การควบคุมกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการดำเนินการด้านกลยุทธ์ขององค์กรเพียง 2 องค์ประกอบมากที่สุดสองอันดับแรก คือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการควบคุมองค์กรอย่างสมดุล

สรุปได้ว่า งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเกี่ยวข้องกัน ผู้นำที่มีความรู้ทางด้านเชิงกลยุทธ์จะสามารถพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆได้ บทบาทด้านการวางแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้บริหารยุคใหม่ที่มีสมรรถนะและความรู้ในองค์ประกอบทั้งสองด้านย่อมจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่ทำให้องค์กรหรือสถานศึกษามีคุณภาพตามที่ตั้งไว้



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis – Enter Method) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 626 คน จากทั้งหมด 22 โรงเรียน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2560 รวมทั้งสิ้น 242 คน โดยกำหนดตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นแล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจับฉลากเพื่อให้ได้จำนวนครบตามกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

| ขนาดโรงเรียน | จำนวนโรงเรียน | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|--------------|---------------|---------|---------------|
| ขนาดเล็ก     | 13            | 107     | 40            |
| ขนาดกลาง     | 6             | 196     | 78            |
| ขนาดใหญ่     | 1             | 79      | 30            |
| ขนาดใหญ่     | 2             | 244     | 94            |
| รวม          | 22            | 626     | 242           |

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเช่น อายุ เพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์กร การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และการควบคุมองค์การอย่างสมดุล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

### 3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเช่น แนวคิด ทฤษฎี มาสร้างแบบสอบถาม ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน

3.3 นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนตามขอบเขต และนิยามศัพท์ที่ศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม

3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงด้านเนื้อหา (Content Validity) แบบสอบถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของการสอบถาม (Item- Objective Congruence Index : IOC)

ค่าดัชนี IOC ที่ได้เป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิโดยค่าดัชนี IOC มี 3 ระดับ ได้แก่ คะแนน 1 (สอดคล้อง) คะแนน 0 (ไม่แน่ใจ) และคะแนน -1 (ไม่สอดคล้อง) ถ้าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้อง ค่าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ -1 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่ไม่มีความสอดคล้อง ค่าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่ไม่แน่ใจ โดยการกำหนดค่าของความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 – 1.00 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้

3.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่เป็นกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ครอนบาค (Cronbach. 1990: 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .853 ได้ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เท่ากับ .844 และค่าความเชื่อมั่นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนเท่ากับ .863

### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ขอข้อมูลรายชื่อของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำนวน 22 โรงเรียน

4.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 22 โรงเรียน เพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูล และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้น

4.3 ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางไปรับด้วยตนเอง ซึ่งได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 226 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 93.39

## 5. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การจัดการทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดการทำข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ขอแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส (Coding) ทั้ง 3 ตอน ให้คะแนน โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับมาก

3 หมายถึง ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 บันทึกข้อมูลในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผลการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และตอนที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 102)

4.50 – 5.00 หมายถึง มีความสามารถ/การดำเนินงานมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีความสามารถ/การดำเนินงานมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีความสามารถ/การดำเนินงานปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีความสามารถ/การดำเนินงานน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีความสามารถ/การดำเนินงานน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณ แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550: 316) ดังนี้

- สูงกว่า .90 มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
- .71 - .90 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
- .30 - .70 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
- ต่ำกว่า .30 มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
- .00 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

5.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์ เพื่อพิจารณาความสามารถในการทำนายตัวแปรเกณฑ์ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

#### 6.1.1 หาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence)

6.1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach. 1990: 204)

### 6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 6.2.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency)

#### 6.2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

#### 6.2.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

#### 6.2.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

### 6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

6.3.1 สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

6.3.2 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2560 ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ(Percentage)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2.2 วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

|           |     |                                                |
|-----------|-----|------------------------------------------------|
| n         | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง                           |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)                          |
| SD        | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)      |
| r         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์                      |
| b         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ |

|            |     |                                                                                  |
|------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------|
| $\beta$    | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน                               |
| $a$        | แทน | ค่าคงที่                                                                         |
| $R$        | แทน | ค่าที่แสดงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมดกับตัวแปรตาม         |
| $R^2$      | แทน | ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม                          |
| $SE_b$     | แทน | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย                                 |
| $SE_{est}$ | แทน | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์                                               |
| $t$        | แทน | ค่าสถิติการแจกแจงแบบที                                                           |
| $\hat{Y}$  | แทน | คะแนนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ |
| $\hat{Z}$  | แทน | คะแนนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนที่ได้จากสมการพยากรณ์              |
| $X_1$      | แทน | คะแนนของด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์                                            |
| $X_2$      | แทน | คะแนนของด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร                                            |
| $X_3$      | แทน | คะแนนของด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม                                  |
| $X_4$      | แทน | คะแนนของด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ                            |
| $X_5$      | แทน | คะแนนของด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล                                           |
| $Y_1$      | แทน | คะแนนของด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์                                           |
| $Y_2$      | แทน | คะแนนของด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์                                |
| $Y_3$      | แทน | คะแนนของด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์                                 |
| $Y_4$      | แทน | คะแนนของด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์                        |
| $Y_5$      | แทน | คะแนนของด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน                                                |
| $Y$        | แทน | คะแนนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในรูปคะแนนมาตรฐาน                  |
| $F$        | แทน | ค่าทดสอบนัยสำคัญของตัวแปรทุกตัวในสมการ                                           |
| $p$        | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติ                                                            |
| $**$       | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                                                   |

## 2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2560 ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

| สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม    | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-------|--------|
| เพศ                       |       |        |
| 1. ชาย                    | 68    | 30.09  |
| 2. หญิง                   | 158   | 69.91  |
| รวม                       | 226   | 100.00 |
| ระดับการศึกษาสูงสุด       |       |        |
| 1. ปริญญาตรี              | 204   | 90.27  |
| 2. ปริญญาโท               | 18    | 7.96   |
| 3. ปริญญาเอก              | 4     | 1.77   |
| รวม                       | 226   | 100.00 |
| ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน |       |        |
| 1. น้อยกว่า 5 ปี          | 29    | 12.83  |
| 2. 5-10 ปี                | 81    | 35.84  |
| 3. 11-15 ปี               | 84    | 37.17  |
| 4. มากกว่า 15 ปี          | 32    | 14.16  |
| รวม                       | 226   | 100.00 |
| ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน |       |        |
| 1. ขนาดเล็ก               | 34    | 15.04  |
| 2. ขนาดกลาง               | 72    | 31.86  |
| 3. ขนาดใหญ่               | 31    | 13.72  |
| 4. ขนาดใหญ่พิเศษ          | 89    | 39.38  |
| รวม                       | 226   | 100.00 |

จากตาราง 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 69.91 มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 90.27 มีประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน 11-15 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 37.17 และมีขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 39.38



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวม และรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวม และรายด้าน

| ด้าน<br>ที่ | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน            | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|-------------|---------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1           | ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์                    | 4.44      | 0.33 | มาก   |
| 2           | ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์         | 4.43      | 0.39 | มาก   |
| 3           | ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์          | 4.42      | 0.42 | มาก   |
| 4           | ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 4.46      | 0.41 | มาก   |
| 5           | ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน                         | 4.41      | 0.36 | มาก   |
| รวม         |                                                   | 4.43      | 0.28 | มาก   |

จากตาราง 6 พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.41) ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ( $\bar{X}$  = 4.44, SD = 0.33) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.39) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}$  = 4.42, SD = 0.42) และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.41, SD = 0.36)

วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวม และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏดังตาราง 7 - 11

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์  
โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์                                                       | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนอย่างชัดเจน              | 4.49      | 0.59 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ | 4.45      | 0.60 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารมีการวางแผนเพื่อกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้ปฏิบัติงานได้   | 4.42      | 0.63 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารจัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น            | 4.46      | 0.58 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน                           | 4.38      | 0.65 | มาก   |
| รวม    |                                                                                      | 4.44      | 0.33 | มาก   |

จากตาราง 7 พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.33$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.49$ ,  $SD = 0.59$ ) ผู้บริหารจัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD = 0.58$ ) และผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.45$ ,  $SD = 0.60$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านประสิทธิภาพของการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์                                              | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า        | 4.40      | 0.69 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี     | 4.46      | 0.66 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานบุคคลของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ                    | 4.43      | 0.66 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลในการบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง เที่ยงตรงและทันสมัย | 4.41      | 0.59 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรได้ทันต่อความต้องการของโรงเรียน                   | 4.48      | 0.57 | มาก   |
| รวม    |                                                                                        | 4.43      | 0.39 | มาก   |

จากตาราง 8 พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.39) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรได้ทันต่อความต้องการของโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.48, SD = 0.57) ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.66) และผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานบุคคลของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.66)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านประสิทธิผลของการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์                                                                       | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน                                           | 4.47      | 0.65 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารมีส่วนช่วยสร้างเสริมความผูกพันระหว่างโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี                    | 4.44      | 0.67 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษาของโรงเรียน                                             | 4.41      | 0.65 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                                              | 4.42      | 0.64 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารสามารถใช้ระบบการประเมินเพื่อจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคลากรเพื่อจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม | 4.40      | 0.68 | มาก   |
| รวม    |                                                                                                                | 4.42      | 0.42 | มาก   |

จากตาราง 9 พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.42$ ,  $SD = 0.42$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X}= 4.47$ ,  $SD = 0.65$ ) ผู้บริหารมีส่วนช่วยสร้างเสริมความผูกพันระหว่างโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X}= 4.44$ ,  $SD = 0.67$ ) และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}= 4.42$ ,  $SD = 0.64$ )

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากร<br>มนุษย์                         | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน<br>บุคคลในโรงเรียน       | 4.41      | 0.62 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารประเมินผลงานตามความรู้ความสามารถและผลงาน<br>ของบุคลากร               | 4.45      | 0.65 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและ<br>ตรวจสอบได้               | 4.44      | 0.66 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมและ<br>คำนึงถึงความถูกต้องชัดเจน | 4.47      | 0.64 | มาก   |
| รวม    |                                                                               | 4.46      | 0.41 | มาก   |

จากตาราง 10 พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.41) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับ  
มากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมและคำนึงถึงความถูกต้องชัดเจน ( $\bar{X}$  = 4.47, SD = 0.64) ผู้บริหาร  
ประเมินผลงานตามความรู้ความสามารถและผลงานของบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.45, SD = 0.65) และ  
ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ( $\bar{X}$  = 4.44, SD = 0.66)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน  
โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน                                                                           | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารจัดสวัสดิการได้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร                                  | 4.46      | 0.64 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงานของบุคลากร | 4.42      | 0.74 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เกิดความร่มรื่นสวยงามทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ             | 4.43      | 0.58 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมและตรงต่อความต้องการในการทำงานของบุคลากร             | 4.35      | 0.74 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารมีการจัดระบบการทำงานให้สะดวก รวดเร็วเกิดความคล่องตัวเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร   | 4.48      | 0.54 | มาก   |
| 6      | ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี                                                     | 4.38      | 0.62 | มาก   |
| รวม    |                                                                                                     | 4.41      | 0.36 | มาก   |

จากตาราง 11 พบว่า ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.41, SD = 0.36) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารมีการจัดระบบการทำงานให้สะดวก รวดเร็วเกิดความคล่องตัวเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.48, SD = 0.54) ผู้บริหารจัดสวัสดิการได้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.64) และผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เกิดความร่มรื่นสวยงามทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.58)

2.2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวม และรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวม และรายด้าน

| ด้านที่ | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์                          | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|---------|-----------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1       | ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์                 | 4.46      | 0.37 | มาก   |
| 2       | ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร                 | 4.39      | 0.32 | มาก   |
| 3       | ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม       | 4.43      | 0.36 | มาก   |
| 4       | ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ | 4.44      | 0.39 | มาก   |
| 5       | ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล                | 4.45      | 0.34 | มาก   |
| รวม     |                                               | 4.43      | 0.26 | มาก   |

จากตาราง 12 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.37) ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล ( $\bar{X}$  = 4.45, SD = 0.34) ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.44, SD = 0.39) ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.36) และด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ( $\bar{X}$  = 4.39, SD = 0.32)

วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวม และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตาราง 13-17

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์                                                         | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน                               | 4.49      | 0.57 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง                   | 4.42      | 0.68 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการทำงานร่วมกันได้                  | 4.46      | 0.58 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน               | 4.39      | 0.68 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนทำให้การทำงานของบุคลากรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้    | 4.41      | 0.68 | มาก   |
| 6      | ผู้บริหารสามารถบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนจนบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ | 4.45      | 0.61 | มาก   |
|        | รวม                                                                                   | 4.46      | 0.37 | มาก   |

จากตาราง 13 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.37) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  = 4.49, SD = 0.57) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการทำงานร่วมกันได้ ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.58) และผู้บริหารสามารถบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนจนบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}$  = 4.45, SD = 0.61)



ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร  
โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร                                                                   | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ   | 4.47      | 0.63 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานด้านบุคลากรของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ                       | 4.37      | 0.64 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอาคารสถานที่และภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ           | 4.33      | 0.73 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการที่โรงเรียนจัดทำขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.36      | 0.63 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ภายในโรงเรียนได้สอดคล้องเหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่                  | 4.43      | 0.54 | มาก   |
| 6      | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด                     | 4.46      | 0.56 | มาก   |
| 7      | ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร                 | 4.42      | 0.69 | มาก   |
| รวม    |                                                                                                 | 4.39      | 0.32 | มาก   |

จากตาราง 14 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.39, SD = 0.32) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.47, SD = 0.63) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.56) และผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ภายในโรงเรียนได้สอดคล้องเหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่ ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.54)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมี  
คุณธรรม โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม                                       | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรโดยการทำตามกฎ ระเบียบของโรงเรียน | 4.46      | 0.58 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน                 | 4.49      | 0.62 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย                   | 4.43      | 0.58 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง      | 4.35      | 0.63 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม           | 4.42      | 0.66 | มาก   |
| รวม    |                                                                               | 4.43      | 0.36 | มาก   |

จากตาราง 15 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.36) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.49, SD = 0.62) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรโดยการทำตามกฎ ระเบียบของโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.58) และผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ( $\bar{X}$  = 4.43, SD = 0.58)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร  
ที่มีประสิทธิภาพ โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ                                                  | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสังคม    | 4.47      | 0.59 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสามารถสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน                                       | 4.40      | 0.62 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสามารถสร้างสรรควัฒนธรรมโรงเรียนให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากร                        | 4.46      | 0.65 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารสามารถริเริ่มนำค่านิยมและวัฒนธรรมโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน   | 4.44      | 0.65 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารสามารถนำค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน | 4.42      | 0.60 | มาก   |
| รวม    |                                                                                                | 4.44      | 0.39 | มาก   |

จากตาราง 16 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.39$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสังคม ( $\bar{X} = 4.47$ ,  $SD = 0.59$ ) ผู้บริหารสามารถสร้างสรรควัฒนธรรมโรงเรียนให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD = 0.65$ ) และผู้บริหารสามารถริเริ่มนำค่านิยมและวัฒนธรรมโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.65$ )

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล  
โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล                                                                                      | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานในโรงเรียนได้เหมาะสม<br>สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้                                 | 4.48      | 0.58 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานแก่<br>บุคลากรในการให้บริการกับผู้รับบริการได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ | 4.38      | 0.71 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานที่ตอบสนองความ<br>ต้องการของผู้รับบริการได้                                           | 4.42      | 0.67 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานที่ตอบสนองต่อความพึง<br>พอใจของผู้รับบริการ                                           | 4.46      | 0.66 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานของ<br>โรงเรียน                                                          | 4.43      | 0.61 | มาก   |
| 6      | ผู้บริหารสามารถจัดอัตรากำลังในการทำงานได้เหมาะสมกับ<br>ภาระงานของโรงเรียน                                           | 4.45      | 0.61 | มาก   |
| 7      | ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสุขให้กับ<br>บุคลากรในโรงเรียน                                          | 4.47      | 0.66 | มาก   |
| รวม    |                                                                                                                     | 4.45      | 0.34 | มาก   |

จากตาราง 17 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.45, SD = 0.34) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ  
โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานใน  
โรงเรียนได้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}$  = 4.48, SD = 0.58) ผู้บริหารสามารถจัด  
กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสุขให้กับบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.47, SD = 0.66) และผู้บริหาร  
สามารถบริหารจัดการงานที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ( $\bar{X}$  = 4.46, SD = 0.66)

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ปรากฏดังตาราง 18

ตาราง 18 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

| ภาวะผู้นำ<br>เชิง<br>กลยุทธ์ | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน |                |                |                |                |        |
|------------------------------|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
|                              | Y <sub>1</sub>                                  | Y <sub>2</sub> | Y <sub>3</sub> | Y <sub>4</sub> | Y <sub>5</sub> | โดยรวม |
| X <sub>1</sub>               | .385**                                          | .278**         | .336**         | .406**         | .465**         | .515** |
| X <sub>2</sub>               | .280**                                          | .320**         | .341**         | .457**         | .443**         | .512** |
| X <sub>3</sub>               | .284**                                          | .175**         | .230**         | .335**         | .394**         | .390** |
| X <sub>4</sub>               | .281**                                          | .336**         | .299**         | .460**         | .435**         | .504** |
| X <sub>5</sub>               | .451**                                          | .324**         | .495**         | .402**         | .386**         | .570** |
| โดยรวม                       | .454**                                          | .387**         | .457**         | .556**         | .574**         | .672** |

\*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .672 แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แต่ละด้าน ผลปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความพร้อมรับมือข้อขัดข้องด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในระดับปานกลางโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .385, .336, .406 และ .465 ตามลำดับ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .278



2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยการวิเคราะห์  
สมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) ปรากฏ  
ดังตาราง 19

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยวิธี Enter

| ตัวแปรพยากรณ์                                                          | b                         | $\beta$      | SE <sub>b</sub> | t       | p    |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|-----------------|---------|------|
| 1. ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์(X <sub>1</sub> )                      | .178                      | .240         | .044            | 4.023** | .000 |
| 2. ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร (X <sub>2</sub> )                     | .165                      | .193         | .051            | 3.237** | .001 |
| 3. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม<br>(X <sub>3</sub> )        | -.004                     | -            | .045            | -.078   | .938 |
| 4. ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มี<br>ประสิทธิภาพ (X <sub>4</sub> ) | .149                      | .210         | .043            | 3.440** | .001 |
| 5. ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล (X <sub>5</sub> )                    | .217                      | .269         | .050            | 4.296** | .000 |
| R = .693                                                               | SE <sub>est</sub> = .2044 | F = 40.637** |                 |         |      |
| R <sup>2</sup> = .480                                                  | a = 1.310                 |              |                 |         |      |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ร่วมกันอธิบายการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้ร้อยละ  
48.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุลส่งผลต่อการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่งผลมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนด  
ทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และด้านการบริหาร  
ทรัพยากรในองค์กร สำหรับด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมไม่ส่งผลต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_Y = .269 (Z_5) + .240 (Z_1) + .210 (Z_4) + .193 (Z_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.310 + .217 (X_5) + .178 (X_1) + .165 (X_2) + .149 (X_4)$$

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2560 รวมทั้งสิ้น 242 คน โดยกำหนดตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นแล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจับฉลากเพื่อให้ได้จำนวนครบตามกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60-1.00 ได้ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เท่ากับ .844 และค่าความเชื่อมั่นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนเท่ากับ .863 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 สรุปผลโดยรวมและรายด้าน ได้ดังนี้

1. ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน



2. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้ร้อยละ 48.00 โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุลส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ และด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผู้วิจัยนำม่อภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการในองค์การเพราะทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีสิ้นสุด ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าอย่างยิ่งที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้อย่างมหาศาล ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงมีความจำเป็นต้องดึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาบุคลากรให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้สอดคล้องกับงานวิจัยของฐานิตา อ่วมฉิม (2557: 272-284) ได้ทำการศึกษาวิจัย

เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับงานวิจัยของพลเทพ กลางประพันธ์ และประสารโชค ฐะนุติ (2559: 68-80) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ 4 ผลการศึกษพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ 4 มีการปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก สภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้ทุก ๆ องค์การต้องปรับตัวเพื่อการแข่งขันและต้องเผชิญกับคู่แข่งทั้งภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดอุปสรรคและปัญหาแก่องค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจึงต้องเรียนรู้และปรับตัววิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการให้ทันสมัยและนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เน้นการใช้แรงจูงใจ โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้งานประสบความสำเร็จสอดคล้องกับงานวิจัยของจุมพร พัฒนะมาศ (2558: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด อยู่ในระดับมากและงานวิจัยของมัทนา กองเงิน (2555: 201-209) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การเนื่องจากทำให้ผู้บริหารเห็นความเป็นไปได้ขององค์การในอนาคต และสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถไปให้ถึงเป้าหมายที่วางแผนไว้และยังสามารถทำให้บุคลากร

ในองค์การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ ของบุคลากรในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ตลอดจนการให้การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของจุมพร พัฒนะมาศ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้ร้อยละ 48.00 โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุลส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 สูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ และด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การวางแผน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร มีการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีทักษะความคิดรวบยอด มนุษยสัมพันธ์ เทคนิควิธีการสอน และความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตและสังคมของมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นการสร้างทุนมนุษย์ขององค์กรสู่การพัฒนาต่อไปสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทรา สงครามศรี (2559:41-64) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โดยเฉพาะด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุลนับว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนการทำงานชัดเจน และสอดคล้องกับกลยุทธ์

ที่กำหนดไว้ สร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานของบุคลากรครูในการให้บริการกับผู้รับบริการ บริหารจัดการงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม และบริหารงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานสอดคล้องกับตราฟ และมาร์ซิค (Daft & Marcic.2011) สรุปว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และเกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์ตลอดจนการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงกลยุทธ์ที่จำเป็น

ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ นับว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้ตามเหตุการณ์ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและศรัทธา กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ทำงานชัดเจนทำให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องกับพัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 55-57) สรุปว่าองค์การที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนก็จะสามารถกำหนดเป้าหมายระยะต่างๆ ในอนาคตได้อย่างชัดเจน บุคลากรในองค์การจะทราบเป้าหมายร่วมกันได้ชัดเจน อันนำไปสู่ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เช่นเดียวกับเบตแมน และสเนลล์ (Bateman; & Snell. 2009) สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ให้จุดประสงค์และความหมายต่อองค์การ เป็นเพราะภาวะผู้นำกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตขององค์การและทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างอนาคตที่ต้องการ

รวมถึงด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพนับว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสังคม สร้างค่านิยมที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์การ สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากรครู ริเริ่มในการนำค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การอื่นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรครูภายในโรงเรียน สอดคล้องกับทอมสัน และสตรีกแลนด์ (Thompson; & Strickland.1999) ได้สรุปว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องก้าวไปข้างหน้าเพื่อที่จะทำหน้าที่ส่งเสริมกลยุทธ์ สนับสนุนสภาพแวดล้อมองค์การและวัฒนธรรม เมื่อมีการดำเนินการใช้กลยุทธ์ที่มีความสำคัญ ผู้จัดการควรใช้เวลาในการนำการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมด้วยตัวเอง

รวมถึงด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การนับว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการงานด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่และด้านภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสามารถวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการของโรงเรียน มีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับงบประมาณ สนับสนุนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับแกรนต์ (Grant. 1996) ได้สรุปว่า ความสามารถหลักคือทรัพยากรและความสามารถที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง องค์กรประกอบไปด้วยบุคคล กลุ่ม และระบบย่อยจำนวนมากที่ต้องการทำงานอย่างอิสระเพื่อบรรลุเป้าหมายและผลดำเนินงานโดยรวม เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะทำการดำเนินการและประสานงานรวมเข้ากับงานเหล่านี้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแผนงานการจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่องานด้านทรัพยากรภายในโรงเรียน งานด้านบุคลากรของโรงเรียน ระบบงานด้านบัญชีและการเงิน เพื่อช่วยในการวางแผนและการบริหารทรัพยากรในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน และจัดทำแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล อีกทั้งควรสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้เป็นแนวทางหลักที่จะพัฒนากระบวนการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายของโรงเรียน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแผนหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรในโรงเรียนทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงการติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรมีทักษะความสามารถและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคต

1.4 ควรส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยผู้บริหารควรสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กรร่วมกัน

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งเสริมวิถีชีวิตการทำงาน และวัฒนธรรมในองค์กรยึดหลักการเคารพสิทธิส่วนบุคคล มีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล เปิดโอกาสบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย มีเสรีภาพ ในการพูด มีความเสมอภาค

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนจากกลุ่มตัวอย่างเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคตต่อไป

2.2 ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมด้านภาวะผู้นำอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน

2.3 ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในเชิงคุณภาพ หรือเป็นกรณีศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงสุด

2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อตัวแปรตามอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพของโรงเรียน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ. (2556). ภาวะผู้นำกลยุทธ์: รูปแบบของผู้นำยุคใหม่. วารสารบริหารการศึกษา มศว. 10(18).
- เกศรา สิทธิแก้ว. (2558). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี. ปรินญาณิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- เกษมสินธุ์ แก้วเกียรติคุณ. (2551). สมดุลชีวิตการทำงาน. วารสารทรัพยากรมนุษย์. 4(1): 38-39.
- จิตติมา อัครติพิงศ์. (2556). วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา: สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จุมพร พัฒนะมาศ. (2558). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2532). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2544). การวางแผนในองค์กร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชัยนนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2560, จาก [http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_2488101126.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf).
- ชุบ กาญจนประกร. (2502). รัฐศาสตร์ สังคมศาสตร์. พระนคร: มงคลการพิมพ์.
- ชูชัย โพธิ์ช่วย. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ ในงานตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ลพบุรี: สถาบันราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชวงศักดิ์ พฤกษาเทเวศ; และคณะ. (2559). ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษานุภูมิภาค ลุ่มน้ำโขง. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 39(1): 80-88.



- ชาลีฮะ สาแล. (2558). *สภาพปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม). ปัตตานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- ฐานิตา อ่วมฉิม. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*. 7(3): 272-284.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2526). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนภณ ธรรมรักษ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาน้ำนพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.*
- นภาพร ณ เชียงใหม่. (2547). *เทคนิคการสอนคุณธรรมสำหรับนักเรียนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.*
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2550). *การจัดการสำนักงาน: Office Management*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- บุญชม ชื่นสุวิมล. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และประวัติความเป็นมา*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.polsci.chula.ac.th/sumonthip/journal-hrd.doc>
- บุญชม ศรีสะอาด; และคณะ. (2553). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กภาพสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- ประกาศรี สีหอำไพ. (2535). *พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2523, กันยายน). ผู้นำในองค์การ. *รัฐศาสตร์สาร*. 7(1): 27.
- พิมพ์พรณ สุริโย. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรี สุขจรรุ่ง. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบดุลยภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3*. ปรินูญานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา. ถ่ายเอกสาร.
- พลเทพ กลางประพันธ์ และประสารโชค ฐะนุติ. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4*. *วารสาร CIM-Journal*. 4(1): 68-80.

- มติชนสุดสัปดาห์. (2560). *การศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2560,  
จาก [https://www.matichonweekly.com/in-depth/article\\_27792](https://www.matichonweekly.com/in-depth/article_27792).
- มันทนา กองเงิน. (2555). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร  
ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.  
*วารสารบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร*. 2(2): 201-209.
- มัลลี เวชชาชีวะ. (2524). *พฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เมธี จันทโร. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*.  
25(2): 111-118.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ราชบัณฑิตสถาน. (2525). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525*. กรุงเทพฯ:  
ราชบัณฑิตยสถาน.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2551). *การบริหารจัดการที่ดี*. กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2531). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุ  
ฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ศิริพร พูนชัย. (2546). ผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership). ใน *เอกสารประกอบการสอนวิชา พ.4121  
การบริหารการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก.
- ศูนย์สำรวจความคิดเห็น นิด้าโพลล์. (2560). *คุณภาพการศึกษาไทย*.  
สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2560, จาก [http://nidapoll.nida.ac.th/index.php?  
op=polls-detail&id=177](http://nidapoll.nida.ac.th/index.php?op=polls-detail&id=177).
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับส่วนราชการระดับกรม*.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ:  
คุรุสภา ลาดพร้าว.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. (2560). *สภาพปัจจุบัน ปัญหา  
และทิศทางการบริหารจัดการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2560,  
จาก <http://www.petburi.go.th>

- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. สืบค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2560, จาก <http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%a1113/%a1113-20-2545-a0001.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน 2560-2564. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2560, จาก <http://opec.go.th/webopec>.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564. สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=47194&Key=news20>.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *HR SCORECARD การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานบริหารกลาง สำนักงาน ก.พ.
- สุปราณี วิชะรังสรรค์. (2553). การจัดการคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชนในพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2536). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุภัทรา สงครามศรี. (2559). แบบจำลองความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันการอาชีวศึกษา. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี Suranaree Journal of Social Science*. 10(1): 41-64.
- สุมาลี เจียมจันทร์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักธรรม. (2522). *หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. พระนคร: ไทยวัฒนาพานิช
- Andolsen, A. (2007). *Does Your RIM Program Needs a Strategic Alignment?*. The Information Management Journal, ARMA International.
- Austin, Ann E.; & Roger G, Baldwin. (1991). *Faculty Collaboration: Enhancing the Quality of Scholarship and teaching*. Washington, DC.: School of Education; & Human Development.
- Australia Public Service Commission. (2008). *APS: HR Capability Model*. Retrieved May 17, 2008, from <https://www.apsc.gov.au>.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M.; & Avolio, Bruce J. (1997). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. USA: SAGE Publications.

- Bateman, S.T.; & Snell, S. (2009). *Management: leading & collaborating in a competitive world*. Boston: McGraw-Hill.
- Becker, Huselid; & Ulrich (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Retrieved April 2, 2001, from <https://www.scribd.com/document/16813940/The-HR-Scorecard-Linking-People-Strategy-and-Performance>
- Bovens, M. (2005). *Public Accountability*. In the Oxford Handbook of Public Administration. Oxford: Oxford University Press. 182-208.
- Contino, Diana S. (2004). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively. *Critical Care Nurse*. 24(3): 52-64.
- Chikwe, G.C, Anyanwu, P. C.; & Edeja, S. M. E. (2016). Examination of Strategic Control and Continuous Improvement as Competition Enablers in Small and Micro Enterprises: A Study of Selected Pure Water Manufacturing Firms in Ebonyi State. *Advance Research Journal of Multidisciplinary Discoveries Business Management*. 1(1).
- Daft, Marcic. (2011). *The leadership experience*. 5th Ed. Cincinnati, Ohio: Cengage Learning South-Western.
- Denison, R.D. (1989). *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence*. Academy of Management. Michigan: University of Michigan. pp. 168-172.
- Dess, G.G.; & Miller, A. (1993). *Strategic management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Dubrin, J.A. (1998). *Leadership: Research Finding, Practice, and Skills*. Boston: Houghton.
- Edwards, J.R.; & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management*. 25: 178-199.
- Ellen Ernst Kossek; & Richard N. Block. (2002). *Managing human resources in the 21'st century: From core concepts to strategic choice*. South-Western College Publishing.
- Elliott, Stephen N.; et al. (2000). *Educational Psychology: Effective Teaching, Effective Learning*. 3rd ed. Boston: Mc-Graw Hill.
- Feldman, Harriet R.; et al. (2008). *Nursing Leadership*. New York: Springer.
- Fiedler, F.E.; & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman; & Co.
- Garratt, B. (2003). *Developing Strategic Thought Rediscovering the Art of Direction-Giving*. London: McGraw-Hill.

- Gichuhi, J.; & Karuoya, L. (2017). *Role of strategic leadership in enhancing ethical practices: A review of literature. International Journal of Business; & Management Science.* 2(9): 1-13.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach. 6th ed.* Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Grant, Robert. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal.* 17: 109-122.
- Grundy T. (2001). *Strategy implementation through project management.* London, UK: Thorogood Publishing.
- Hacker S.K.; & Doolen, T.L. (2003). Strategies for living: Moving from the balance paradigm. *Career Development International.* 8(6): 283-290.
- Hagen A.F., Hassan, M.T.; & Amin, S.G. (1998). Critical strategic leadership components: an empirical investigation. *SAM Advanced Management Journal.* 63(3): 39-44.
- Held D.; & Koenig-Archibugi, M. (2005). *Global Governance and Public Accountability.* UK: Wiley.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D.; & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization.* 7th ed. Ohio: Thomson/South Western.
- Hoskisson, R., Hitt, M. and Ireland R.D. (2004). *Strategic Leadership. In Competing for Advantage.* South Western: Thompson.
- House R.J.; & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership. *Journal of management.* 23(3): 409-473.
- Hoy, W.C.; & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration Theory Research and Practice.* 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Huey, J. (1994). The New Post-Heroic Leadership. *Fortune.* 21(1): 42–50.
- Ivancevich, J. M. (1998). *Human Resource Management.* 7th ed. Boston: McGrawHill.
- J. Davies, Barbara; & Davies, Brent. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership; & Management.* 24: 29-38.
- Jones, G.L. (2002). *Organizational Theory, Design, and Change (3 rded.).* Texas: Pearson Education.
- Jooste, C.; & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review.* 13(3): 51-68.
- Krejcie, R.V.; & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities.* *Educational and Psychological Measurement.* 30(3): 607-610.

- Kuratko, D.F., Ireland, R. D.; & Hornsby. J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*. 15(4): 60–71.
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book.
- Mathis, R.L.; & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource management*. 12th ed. South-Western: Thomson.
- Mclsaac, E., Park, S.; & Toupin, L. (2013). *Shaping the Future: Leadership in Ontario's Nonprofit Labour Force*. Mowat Centre for Policy Innovation, University of Toronto.
- Meskendahl, S. (2010). The Influence of Business Strategy on Project Portfolio Management and its Success-A Conceptual Framework. *International Journal of Project Management*. 28: 807-817.
- Minkes, A.L., Small, M. W.; & Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for Management. *Journal of Business Ethics*. 20: 327.
- Mutia, P.M. (2015). *Strategic leadership and its influence on church growth in Kenya*. DBA Thesis (Unpublished). Nairobi: USIU-Africa
- Nadler, Leonard. (1982). *Designing train in Program: The critical events model Reading*. Mass Addison-Wesley. pp. 88
- Olaka, H., Lewa, P.; & Kiriri, P. (2017). Strategic leadership and strategy implementation in commercial banks in Kenya. *Journal of Strategic Management*. 2(1): 70-99.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 73(6).
- Ridenour JE. (1996). Nurse Leadership Competencies for the 21st Century. *Seminar Nurse Manage*. 6(4): 93–97.
- Rothwell, W.J. (2005). *Beyond Training and Development*. 2nd ed. New York: Amacom
- Saltzstein, A.L., Ting, Y., Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*. 61: 452-467.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiavo-Campo, S.; & H.M. McFerson. (2008). *Public Management in Global Perspective*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Double day.
- Simon, H.A. (1960). *Administrative Behavior*. New York: McMillen.
- Sorcher, M., & Brant, J. (2002). *Are You Picking the Right Leaders*. Harvard Business Review, 80(2): 78-85

- Srivannaboon, S.; & Milosevic, D.Z. (2006). *A Two-Way Influence between Business Strategy and Project Management*. International Journal of Project Management. 24: 493-505.
- Stanleigh, M. (2010). *The failed strategy of corporate executives and why it's costing investors billions*. BIA, Business Improvement Architects. Retrieved 27 November 2017, from <http://www.bia.ca/articles/TheFailedStrategyofCorporateExecutivesandWhyItsCostingInvestorsBillions.htm>
- Swanson, R.A.; & Holton III, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thompson A.A. and Strickland, A.J. (1999). *Crafting and Implementing Strategy: Text and Readings*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, A., Strickland, A. and Gamble, J. (2007). *Corporate Culture and Leadership. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*. 15th Edition. McGraw Hill.
- Thompson, A.A.; et al. (2014). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage*. Concepts and cases. 9th Ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Ulrich, Brockbank, Younger & Nynman. (2009). *HR transformation: Building human resource from the outside in*. New York: McGraw-Hill.
- Watson, J.T. (2006). The Organization and Disorganization of Organization Studies. *Journal of Management Studies*. 43(2): 367-382.
- Williams, Betty Smith. (2005). A Lesson in Strategic Leadership for Service. *Nurse Leader*. 3(5): 25-27.
- Withanage, A.J. (2010). Motivated to be unethical. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*. 5(3): 55-69.
- World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015: Full Data Edition*. Geneva.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zammuto, R.F. (1982). *Assessing Organization Effectiveness, Systems Change, A daprtation and Strategy*. Albany: State University of New York Press.



ภาคผนวก



## ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา  
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร. จันทิรศม ภูติอริยวัฒน์  
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทัศน์ นาคจัน  
อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
4. อาจารย์ ดร. ณัฐกานต์ ภาคพรต  
รองคณะบดีประจำภาควิชาการหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
5. อาจารย์ ดร. สรรเสริญ เลาสถิตย  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี

## ภาคผนวก ข

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 6918/1๕๕1

วันที่ ๕ พฤษภาคม 2561

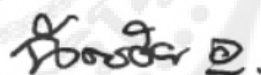
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา

เนื่องด้วย นายปรีयर อรุณจินดาตระกูล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป โดยสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทรศัพท์ 086 619 7981

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายปรีयर อรุณจินดาตระกูล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 6918/ 1๕1

วันที่ ๕ พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์

เนื่องด้วย นายปรีयर อรุณจินดาตระกูล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป โดยสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทรศัพท์ 086 619 7981

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายปรีयर อรุณจินดาตระกูล และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 6918/ 1๖๖1



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๘ พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

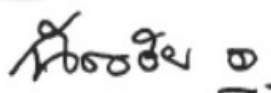
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทัศน์ นาคจัน

เนื่องด้วย นายปริยกร อรุณจินดาตระกูล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ และ อาจารย์เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

 ๑.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 6918/ 1261



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๘ พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.ณัฐกานต์ ภาคพรต

เนื่องด้วย นายปริยกร อรุณจินดาตระกูล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบุญ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 6918/ 1๕๕1

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๙ พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.สรเสริญ เลาสถิตย์

เนื่องด้วย นายปรีกร อรุณจินดาตระกูล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ และ อาจารย์เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*ทศพร ๑.*

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## ภาคผนวก ค

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม



### ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์                                                                                | ผลพิจารณาความสอดคล้อง |            |            |            |            | รวม | IOC |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|-----|
|                                                                                                     | คนที่<br>1            | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 | คนที่<br>4 | คนที่<br>5 |     |     |
| <b>การกำหนดทิศทางการเชิงกลยุทธ์</b>                                                                 |                       |            |            |            |            |     |     |
| 1. ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน                                          | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 2. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง                    | +1                    | +1         | +1         | 0          | +1         | 4   | 0.8 |
| 3. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 4. ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน                          | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 5. ผู้บริหารกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ทำให้การทำงานของบุคลากรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้              | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 6. ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนจนบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นได้เป็นอย่างดี              | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| <b>การบริหารทรัพยากรในองค์กร</b>                                                                    |                       |            |            |            |            |     |     |
| 1. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานงบประมาณของโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ                          | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 2. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานด้านบุคลากรของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ                        | +1                    | +1         | +1         | 0          | +1         | 4   | 0.8 |
| 3. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอาคารสถานที่และภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ            | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 4. ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการที่โรงเรียนจัดทำขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ  | 0                     | +1         | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 5. ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ภายในโรงเรียนได้สอดคล้องเหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่                   | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |

### ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์                                                                                | ผลพิจารณาความสอดคล้อง |            |            |            |            | รวม | IOC  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------|
|                                                                                                     | คนที่<br>1            | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 | คนที่<br>4 | คนที่<br>5 |     |      |
| 6. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรครูได้ใช้ทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด                   | +1                    | 0          | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.80 |
| 7. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรครู               | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1    |
| <b>การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม</b>                                                          |                       |            |            |            |            |     |      |
| 1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการทำตามกฎระเบียบของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด  | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1    |
| 2. ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน                        | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1    |
| 3. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย                                      | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1    |
| 4. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง                         | +1                    | 0          | +1         | 0          | +1         | 3   | 0.6  |
| 5. ผู้บริหารมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรครูด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม                           | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1    |
| <b>การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ</b>                                                   |                       |            |            |            |            |     |      |
| 1. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนด ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในสังคม | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1    |
| 2. ผู้บริหารสามารถสร้างค่านิยมที่ดีในองค์กร                                                         | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1    |
| 3. ผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากรครู                       | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1    |

### ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

| ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์                                                                                        | ผลพิจารณาความสอดคล้อง |            |            |            |            | รวม | IOC |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|-----|
|                                                                                                             | คนที่<br>1            | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 | คนที่<br>4 | คนที่<br>5 |     |     |
| 4. ผู้บริหารสามารถริเริ่มนำค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอื่นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน               | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 5. ผู้บริหารสามารถนำค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรครูภายในโรงเรียนได้     | +1                    | 0          | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| <b>การควบคุมองค์การอย่างสมดุล</b>                                                                           |                       |            |            |            |            |     |     |
| 1. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนการทำงานชัดเจน                             | +1                    | 0          | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 2. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานในโรงเรียนได้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้                          | +1                    | +1         | +1         | +1         | 0          | 4   | 0.8 |
| 3. ผู้บริหารสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานของบุคลากรครูในการให้บริการกับผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 4. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม                      | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 5. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ                             | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 6. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานของโรงเรียน                                                   | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 7. ผู้บริหารจัดอัตรากำลังในการทำงานได้เหมาะสมกับภาระงานของโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบ                          | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 8. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสุขให้กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน                         | +1                    | +1         | +1         | +1         | 0          | 4   | 0.8 |

### ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

| การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                                                                       | ผลพิจารณาความสอดคล้อง |            |            |            |            | รวม | IOC |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|-----|
|                                                                                              | คนที่<br>1            | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 | คนที่<br>4 | คนที่<br>5 |     |     |
| <b>ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์</b>                                                            |                       |            |            |            |            |     |     |
| 1. ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนอย่างชัดเจน                   | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 2. ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้      | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 3. ผู้บริหารได้วางแผนเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรครูได้อย่างเหมาะสม           | +1                    | 0          | +1         | +1         | 0          | 3   | 0.6 |
| 4. ผู้บริหารจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรครูให้เกิดทักษะและสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น       | +1                    | 0          | +1         | +1         | 0          | 3   | 0.6 |
| 5. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคลากรครูทุกคนในโรงเรียน                        | +1                    | 0          | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| <b>ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>                                                 |                       |            |            |            |            |     |     |
| 1. ผู้บริหารความสามารถในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า             | +1                    | 0          | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 2. ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี        | +1                    | 0          | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 3. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ              | +1                    | 0          | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 4. ผู้บริหารการจัดทำระบบฐานข้อมูลในการบริหารงานบุคลากรครูได้อย่างถูกต้อง เที่ยงตรงและทันสมัย | +1                    | +1         | +1         | +1         | 0          | 4   | 0.8 |
| 5. ผู้บริหารได้สรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรครูได้ทันต่อความต้องการของโรงเรียน                | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |

### ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

| การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                                                                                               | ผลพิจารณาความสอดคล้อง |            |            |            |            | รวม | IOC |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|-----|
|                                                                                                                      | คนที่<br>1            | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 | คนที่<br>4 | คนที่<br>5 |     |     |
| <b>ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>                                                                         |                       |            |            |            |            |     |     |
| 1. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานบริหารงานบุคคลของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                      | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 2. ผู้บริหารมีส่วนช่วยสร้างเสริมความผูกพันระหว่างโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี                       | 0                     | +1         | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 3. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษาและทำให้รู้สึกได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน               | 0                     | +1         | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรครูได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                                              | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 5. ผู้บริหารสามารถใช้ระบบการประเมินเพื่อจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคลากรครูเพื่อจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| <b>ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>                                                                  |                       |            |            |            |            |     |     |
| 1. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการบริหารบุคคลในโรงเรียน                                                  | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 2. ผู้บริหารประเมินผลงานตามความรู้ความสามารถและผลงานของบุคลากรครู                                                    | 0                     | +1         | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 3. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้                                                       | 0                     | +1         | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 4. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมและคำนึงถึงความถูกต้องชัดเจน                                         | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |

### ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

| การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                                                                                 | ผลพิจารณาความสอดคล้อง |            |            |            |            | รวม | IOC |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|-----|
|                                                                                                        | คนที่<br>1            | คนที่<br>2 | คนที่<br>3 | คนที่<br>4 | คนที่<br>5 |     |     |
| <b>คุณภาพในชีวิตการทำงาน</b>                                                                           |                       |            |            |            |            |     |     |
| 1. ผู้บริหารจัดการสวัสดิการได้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรครู                            | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 2. ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงานของบุคลากร  | +1                    | +1         | +1         | -1         | +1         | 3   | 0.6 |
| 3. ผู้บริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เกิดความร่มรื่นสวยงามทำให้บุคลากรครูเกิดความพึงพอใจ       | +1                    | +1         | +1         | +1         | 0          | 4   | 0.8 |
| 4. ผู้บริหารมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทันกับความต้องการในการทำงานของบุคลากรครู                    | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |
| 5. ผู้บริหารมีการจัดระบบการทำงานให้สะดวกรวดเร็วเกิดความคล่องตัวเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรครู | +1                    | 0          | +1         | +1         | +1         | 4   | 0.8 |
| 6. ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี                                                     | +1                    | +1         | +1         | +1         | +1         | 5   | 1   |

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ คือ ครูในโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับ  
การศึกษา ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบ  
แบบสอบถามแต่ประการใด หากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง จักเป็น  
ประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงวิชาการและการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี  
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายปริยกร อรุณจินดาตระกูล

นิสิตปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ตรงกับสภาพภาพของท่าน  
สถานภาพของท่าน

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. ระดับการศึกษาสูงสุด

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียน

( ) น้อยกว่า 5 ปี

( ) 5 - 10 ปี

( ) 11 - 15 ปี

( ) มากกว่า 15 ปี

4. ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

( ) ขนาดเล็ก (นักเรียนน้อยกว่า หรือเท่ากับ 500 คน)

( ) ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 501 – 1,500 คน)

( ) ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 1,501 – 2,500 คน)

( ) ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนมากกว่า 2,500 คน)

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการดำเนินงาน โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- |   |         |                        |
|---|---------|------------------------|
| 5 | หมายถึง | การดำเนินงานมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | การดำเนินงานมาก        |
| 3 | หมายถึง | การดำเนินงานปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | การดำเนินงานน้อย       |
| 1 | หมายถึง | การดำเนินงานน้อยที่สุด |

| ข้อ<br>ที่                | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน                                                 | ระดับการดำเนินงาน |   |   |   |   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|                           |                                                                                               | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ |                                                                                               |                   |   |   |   |   |
| 1.                        | ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน                                       |                   |   |   |   |   |
| 2.                        | ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่บุคลากรให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง                           |                   |   |   |   |   |
| 3.                        | ผู้บริหารสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการทำงานร่วมกันได้                          |                   |   |   |   |   |
| 4.                        | ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน                       |                   |   |   |   |   |
| 5.                        | ผู้บริหารกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนทำให้การทำงานของบุคลากรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้            |                   |   |   |   |   |
| 6.                        | ผู้บริหารสามารถบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนจนบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้         |                   |   |   |   |   |
| การบริหารทรัพยากรในองค์กร |                                                                                               |                   |   |   |   |   |
| 7.                        | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ |                   |   |   |   |   |
| 8.                        | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานด้านบุคลากรของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ                     |                   |   |   |   |   |
| 9.                        | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอาคารสถานที่และภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ         |                   |   |   |   |   |

| ข้อ<br>ที่                                | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน                                                   | ระดับการดำเนินงาน |   |   |   |   |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|                                           |                                                                                                 | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การบริหารทรัพยากรในองค์กร (ต่อ)           |                                                                                                 |                   |   |   |   |   |
| 10.                                       | ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้งบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการที่โรงเรียนจัดทำขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ |                   |   |   |   |   |
| 11.                                       | ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ภายในโรงเรียนได้สอดคล้องเหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่                  |                   |   |   |   |   |
| 12.                                       | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด                     |                   |   |   |   |   |
| 13.                                       | ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร                 |                   |   |   |   |   |
| การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม       |                                                                                                 |                   |   |   |   |   |
| 14.                                       | ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรโดยการทำตามกฎ ระเบียบของโรงเรียน                   |                   |   |   |   |   |
| 15.                                       | ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน                                   |                   |   |   |   |   |
| 16.                                       | ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย                                     |                   |   |   |   |   |
| 17.                                       | ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง                        |                   |   |   |   |   |
| 18.                                       | ผู้บริหารมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม                             |                   |   |   |   |   |
| การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ |                                                                                                 |                   |   |   |   |   |
| 19.                                       | ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสังคม     |                   |   |   |   |   |
| 20.                                       | ผู้บริหารสามารถสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน                                        |                   |   |   |   |   |
| 21.                                       | ผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์วัฒนธรรมโรงเรียนให้เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากร                        |                   |   |   |   |   |
| 22.                                       | ผู้บริหารสามารถริเริ่มนำค่านิยมและวัฒนธรรมโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน    |                   |   |   |   |   |

| ข้อ<br>ที่                                       | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน                                                               | ระดับการดำเนินงาน |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|                                                  |                                                                                                             | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ) |                                                                                                             |                   |   |   |   |   |
| 23.                                              | ผู้บริหารสามารถนำค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน             |                   |   |   |   |   |
| การควบคุมองค์การอย่างสมดุล                       |                                                                                                             |                   |   |   |   |   |
| 24.                                              | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานในโรงเรียนได้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้                             |                   |   |   |   |   |
| 25.                                              | ผู้บริหารสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานแก่บุคลากรในการให้บริการกับผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ |                   |   |   |   |   |
| 26.                                              | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้                                       |                   |   |   |   |   |
| 27.                                              | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ                                       |                   |   |   |   |   |
| 28.                                              | ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงานของโรงเรียน                                                      |                   |   |   |   |   |
| 29.                                              | ผู้บริหารสามารถจัดอัตรากำลังในการทำงานได้เหมาะสมกับภาระงานของโรงเรียน                                       |                   |   |   |   |   |
| 30.                                              | ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสุขให้กับบุคลากรในโรงเรียน                                      |                   |   |   |   |   |

### ตอนที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงออก โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- |   |         |                      |
|---|---------|----------------------|
| 5 | หมายถึง | การแสดงออกมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | การแสดงออกมาก        |
| 3 | หมายถึง | การแสดงออกปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | การแสดงออกน้อย       |
| 1 | หมายถึง | การแสดงออกน้อยที่สุด |

| ข้อ<br>ที่                            | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชน                                                | ระดับการแสดงออก |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                       |                                                                                       | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์            |                                                                                       |                 |   |   |   |   |
| 1.                                    | ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนอย่างชัดเจน               |                 |   |   |   |   |
| 2.                                    | ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้  |                 |   |   |   |   |
| 3.                                    | ผู้บริหารมีการวางแผนเพื่อกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้ปฏิบัติงานได้    |                 |   |   |   |   |
| 4.                                    | ผู้บริหารจัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น             |                 |   |   |   |   |
| 5.                                    | ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน                            |                 |   |   |   |   |
| ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ |                                                                                       |                 |   |   |   |   |
| 6.                                    | ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า       |                 |   |   |   |   |
| 7.                                    | ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี    |                 |   |   |   |   |
| 8.                                    | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงานบุคคลของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ                   |                 |   |   |   |   |
| 9.                                    | ผู้บริหารมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลในการบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง เทียบตรงและทันสมัย |                 |   |   |   |   |
| 10.                                   | ผู้บริหารสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรได้ทันต่อความต้องการของโรงเรียน                  |                 |   |   |   |   |

| ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์          |                                                                                                                |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 11.                                           | ผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน                                           |  |  |  |  |
| 12.                                           | ผู้บริหารมีส่วนช่วยสร้างเสริมความผูกพันระหว่างโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี                    |  |  |  |  |
| 13.                                           | ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษาของโรงเรียน                                             |  |  |  |  |
| 14.                                           | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                                              |  |  |  |  |
| 15.                                           | ผู้บริหารสามารถใช้ระบบการประเมินเพื่อจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคลากรเพื่อจัดลำดับผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม |  |  |  |  |
| ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ |                                                                                                                |  |  |  |  |
| 16.                                           | ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน                                            |  |  |  |  |
| 17.                                           | ผู้บริหารประเมินผลงานตามความรู้ความสามารถและผลงานของบุคลากร                                                    |  |  |  |  |
| 18.                                           | ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้                                                    |  |  |  |  |
| 19.                                           | ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมและคำนึงถึงความถูกต้องชัดเจน                                      |  |  |  |  |
| คุณภาพชีวิตในการทำงาน                         |                                                                                                                |  |  |  |  |
| 20.                                           | ผู้บริหารจัดสวัสดิการได้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร                                             |  |  |  |  |
| 21.                                           | ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงานของบุคลากร             |  |  |  |  |
| 22.                                           | ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เกิดความร่มรื่นสวยงามทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ                        |  |  |  |  |
| 23.                                           | ผู้บริหารมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมและตรงต่อความต้องการในการทำงานของบุคลากร                        |  |  |  |  |
| 24.                                           | ผู้บริหารมีการจัดระบบการทำงานให้สะดวก รวดเร็วเกิดความคล่องตัวเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร              |  |  |  |  |
| 25.                                           | ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี                                                                |  |  |  |  |

ประวัติย่อผู้วิจัย





## ประวัติย่อผู้วิจัย

|                              |                                                                                                       |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ ชื่อสกุล                | นายปรีयर อรุณจินดาตระกูล                                                                              |
| วัน เดือน ปีเกิด             | 27 กรกฎาคม 2526                                                                                       |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน          | 491 หมู่ 5 ถ.บันไดอิฐ ตำบลบ้านหม้อ<br>อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี 76000                                |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน         | โรงเรียนอนุบาลบันไดอิฐ ถนนบันไดอิฐ<br>ตำบลบ้านหม้อ อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี                         |
| ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน | ครู                                                                                                   |
| ประวัติการศึกษา              |                                                                                                       |
| พ.ศ. 2550                    | ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต<br>(ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารธุรกิจ)<br>จาก มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย     |
| พ.ศ. 2561                    | ระดับ ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต<br>(การบริหารและการจัดการการศึกษา)<br>จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |