



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการ
ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

Personnel and Management Factors
Affecting Strategic Leadership of School
Administrators in The Upper Northern
provincial Schools

โดย

371.2011
ส239ป

อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง
รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ.ศ. 2552

371.2011
ส 239๗



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการ
ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

**Personnel and Management Factors
Affecting Strategic Leadership of School
Administrators in The Upper Northern
provincial Schools**

โดย

อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง
รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ.ศ. 2552

๒ 3 S.A. 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ปีการศึกษา 2551 จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนและรองผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 353 คน และครูจำนวน 397 คน โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) หลังจากนั้นผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ประเภทของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า และแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ผลวิจัยพบว่าระดับของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน จำแนกตามเพศ พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามคุณวุฒิและประเภทของโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรม และปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ประสบการณ์การบริหารและประสบการณ์การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับปานกลาง การบริหารเวลาที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับ สูงมาก อีกทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรมและปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา ร่วมกันพยากรณ์ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีค่า R^2 เท่ากับ .87 หรือสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 87

นอกจากนี้ ผลจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยครอบคลุมความสามารถทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้แรงจูงใจมนุษย์สัมพันธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงเป้าหมาย เพื่อนำบุคลากรในโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันมีการใช้แรงจูงใจเป็นกลยุทธ์ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยใช้เทคนิคอย่างหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรเกิดความประทับใจ รวมถึงเทคนิคในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาต่างๆ จากความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว เป็นผลให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ เป็นอย่างดี



Abstract

The objectives of this research were to study strategic leadership of school administrators and to study personnel and management factors affecting the strategic leadership of school administrators in the upper northern provincial schools.

The samples consisted of 353 school administrators and school assistant administrators and 397 teachers under the office of educational service area, private schools and international schools in the upper northern provincial schools in the year 2008. The sample size was done by Taro Yamane. After that, the stratified random sampling was done by using school types as strata. The data were collected by questionnaire and unstructured interview. SPSS program for window was used for the statistical analysis.

The research resulted showed that the level of strategic leadership of school administrators in the upper northern provincial schools was at high level. The comparisons of strategic leadership of school by sex, as a whole and individual aspects, revealed no significant differences. On the other hand, the comparisons of strategic leadership of school administrators by qualification and school type, as a whole and individual aspects, were statistical significant differences at .01 and .05 respectively. The personnel factors such management experience, training experience and management factors such change management and time management have relationship with strategic leadership of school administrators at the statistical significant level of .01. The management experience and training experience showed moderate level of relationship with of strategic leadership of school administrators. Time management showed a high level of relationship with of strategic leadership of school administrators. Change management showed a highest level of relationship with of strategic leadership of school administrators. In addition, the personnel factors such experience management, training experience and management factors such time management and change management could mutually predict strategic leadership of school administrators in the upper northern provincial schools with value of $R^2 = .87$ or 87 % of prediction ability.

Moreover, the interview results can be concluded into 6 keys components of strategic leadership of school administrators as following : 1. Create strategic plans 2. Support strategic thinking 3. Support motivation 4. Personnel relationship 5. Effective communication and negotiation 6. Problem solving and decision making

The School administrators aim at the important of strategic planning and strategic thinking to propose vision, mission and target as the trace of performance of school personnels in order to achieve goal mutually. Meanwhile the school administrators use motivation to create good relationship with school personnels. In addition, various techniques were used to create relationship such communication, negotiation and problem solving. As prior ability to use strategic leadership of school administrators, resulting in the success of school administration.



คำนำ

การบริหารจัดการยุคใหม่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนกลไกนั้น คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส มีการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง เพื่อให้บุคลากรยอมรับในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังใช้เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ที่สำคัญสามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงสนใจเรื่องภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน แต่ในวงการศึกษายังมีน้อย ขณะเดียวกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นกลยุทธ์เป็นสำคัญ รวมถึงเป็นแนวทางในการฝึกอบรมผู้นำระดับต่างๆ อบรมการบริหารจัดการที่เน้นการบริหารเวลาและการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารโรงเรียนในโอกาสต่อไป

อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง
รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์

ประกาศคุณูปการ

การทำวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย อันได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน และจังหวัดลำปาง ผู้บริหารโรงเรียน และครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. สุภาพ วาดเขียน อาจารย์จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โยธิน ศรีโสภะ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดร.พิเชษฐ จัปจิตต์ ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และน.ส.ผ่องศรี บัวประทุม ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบ นนทบุรี ที่ช่วยตรวจเครื่องมือในการวิจัย ครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้

อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง
รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัย

จาก

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบความคิดของการวิจัย.....	7
สมมุติฐานของการวิจัย.....	10
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์.....	12
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน.....	21
ปัจจัยการบริหารจัดการ.....	62
การบริหารเวลา.....	62
การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	73
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	83
ปัจจัยพื้นฐาน.....	84
ปัจจัยส่วนบุคคล.....	85
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	88
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	89
การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย.....	90
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย.....	91
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	95
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
การบริหารเวลาและภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน.....	96
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนใน	
6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์	

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ด้านการใช้แรงจูงใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารและการเจรจา ต่อรอง ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จำแนกตาม เพศ คุณวุฒิและ ประเภทของโรงเรียน.....	97
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือ.....	103
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหารและประสบการณ์การฝึกอบรม ปัจจัยการบริหาร จัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารเวลา ที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัด ทางภาคเหนือ.....	105
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำกลยุทธ์จากการสัมภาษณ์.....	107
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	113
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	113
ขอบเขตของการวิจัย.....	113
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	113
การสรุปการวิจัย.....	115
การอภิปรายผล.....	116
ข้อเสนอแนะ.....	122
บรรณานุกรม.....	124
ภาคผนวก.....	135
แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	136
หนังสือขออนุญาตการเก็บข้อมูลในการวิจัย.....	144
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	146

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ระบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	80
2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	89
3 ข้อมูลด้านปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแยกเป็น เพศ คุณวุฒิ และประเภทของโรงเรียน.....	95
4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	96
5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารเวลา.....	96
6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน.....	97
7 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการใช้แรงจูงใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง และด้านแก้ปัญหา และการตัดสินใจ โดยจำแนกตามเพศ.....	98
8 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการใช้แรงจูงใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ด้านการสื่อสาร และการเจรจาต่อรองการและด้านแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยจำแนกตามคุณวุฒิ.....	99
9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประเภทของโรงเรียน.....	100
10 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ จำแนกตามประเภทของโรงเรียนเป็นรายคู่.....	101
11 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามประเภทของโรงเรียนเป็นรายคู่.....	102

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จำแนกตามประเภทของ โรงเรียนเป็นรายคู่.....	103
13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างปัจจัย ส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรม และ ปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ การบริหารเวลากับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	104
14 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน.....	106



บัญชีภาพประกอบ

ตาราง	หน้า
1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	10
2 ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร.....	58



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้กำหนด ยุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาคุณภาพคน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาคน ให้มี สุขภาพดี คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีชีวิตอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบ วินัย ซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ทั้งสามารถ นำเทคโนโลยีสารสนเทศและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสาน ให้เกิดความสมดุลในการยกระดับ คุณภาพชีวิต รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาให้มีการปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้ ตลอดชีวิต โดยปรับปรุงระบบการบริหารและการจัดการให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของ สังคม (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549 : ออนไลน์)

แม้ว่าประเทศไทยมีนโยบายการปฏิรูปการศึกษาอย่างชัดเจนแล้วก็ตาม แต่ก็พบว่า มีอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การศึกษาไทยยังไม่สามารถไปสู่เป้าหมายปลายทางเท่าที่ควร เนื่องจาก การขาดผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูป โดยไม่สามารถทำให้ประชาชนมีจุดมุ่งหมาย ร่วมกัน ขาดกรอบความคิดใหม่และการอบรมวิธีการใหม่ การขาดโครงสร้างพื้นฐานองค์กร ที่สนับสนุนการปฏิรูป ขาดวิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ (วิทยากร เชียงกูล. 2541 : 140-162) โดยเฉพาะปัญหาด้านผู้นำ ในการบริหารจัดการของ สถานศึกษา ยังมีปัญหาด้านการรวมศูนย์อำนาจในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการตรวจสอบและการประกันคุณภาพ ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และการ ส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : ออนไลน์) รวมทั้งการไม่ให้ความสำคัญของลูกค้

นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขาดการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง และไม่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมยังมีน้อย รวมทั้งการสร้าง ระบบแรงจูงใจยังไม่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และที่สำคัญ ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่คล่องตัว บุคลากร ไม่เข้าใจในระบบและวิธีการทำงานที่ชัดเจน จึงทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร (Myers, & Distel,. 2008 : Online)

จากปัญหาดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน โดยกำหนดมาตรการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับปรุงคุณลักษณะพฤติกรรมและความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่คุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 22-23)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์นับว่ามีความสำคัญในยุคปฏิรูปการศึกษาและยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่โลกเจริญอย่างรวดเร็ว โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจและสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วม วางแผนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Bruce. 2005 : Online ; McLean. 2005 : Online)

ในปัจจุบันถือว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน เพราะภาวะผู้นำกลยุทธ์ช่วยสนับสนุนมุมมองของผู้นำในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน (Davies. 2006 : Online) ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ปฏิรูปโรงเรียนเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความทันสมัย (O'Neill. 2006 : Online) ความสำเร็จของผู้นำนับว่ามีบทบาทสำคัญในระบบโรงเรียน

ในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้ปกครอง นักเรียน ร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา นักเรียนและโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย สร้างความเข้าใจและยอมรับ โดยใช้หลักการวิเคราะห์ ประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อนำแผนไปปฏิบัติและประเมินผลแผนอย่างมีคุณภาพ (Mauriel & Others. 2007 : Online)

จากความสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ดังกล่าว นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสมควรศึกษาให้แพร่หลายยิ่งขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์ อีกทั้งประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารจะช่วยทำให้ผู้นำเกิดความรอบคอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ อย่างชาญฉลาด (Anglin. 2005 : Online) ส่วนปัจจัยด้านการบริหารเวลาช่วยให้ผู้นำสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การติดตามและประเมินผลได้ตรงเวลา (Gary. 2006 : Online)

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของโรงเรียนในภาคเหนือตอนบน เพราะยุทธศาสตร์ของผู้ว่าราชการจังหวัดในภาคนี้ มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่เปิดโลกเศรษฐกิจสู่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยเน้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตร เพื่อเตรียมคนสู่การจ้างงานในอนาคต ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัด

ทางภาคเหนือตอนบน เพื่อนำผลวิจัยมาปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยจำแนกตามเพศ คุณวุฒิและประเภทของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ช่วยให้ทราบระดับของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน และสามารถเข้าใจสภาพของภาวะผู้นำของโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน และนำไปเป็นข้อมูล เพื่อการพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ เพื่อสามารถบริหารจัดการในโรงเรียนให้เกิดคุณภาพต่อไป
2. การวิจัยในครั้งนี้จะช่วยให้ทราบปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นกลยุทธ์ในการพัฒนา ปรับปรุงผลผลิต และการบริการด้านการศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาอีกด้วย
3. การวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้ทราบถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน จำแนกตามเพศ คุณวุฒิ และประเภทของโรงเรียน

4. การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้เครื่องมือ และข้อมูลที่สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำ การบริหารสถานศึกษา รวมทั้งเป็นข้อมูลในด้านการตัดสินใจในการดำเนินงานปรับปรุงวิธีการบริหารงาน การส่งเสริมการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นข้อมูลในด้านการวางแผนกลยุทธ์ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า วิจัยในด้านภาวะผู้นำการบริหาร โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์ให้แพร่หลายยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโดยตรง

ขอบเขตของการวิจัย

การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดขอบเขต ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ประจำปีการศึกษา 2551 มีโรงเรียนทั้งหมด 3,127 โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 2,923 คน ครูจำนวน 46,225 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ปีการศึกษา 2551 โดยเป็น ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 353 คน และครูจำนวน 397 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) หลังจากนั้นใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อหาโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างต่อไป

สำหรับประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีเจาะจง โดยเลือกผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน โรงเรียนนานาชาติ ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยเป็นผู้บริหารและรองผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 คน ครูจำนวน 6 คน รวมทั้งหมด 12 คน มาสัมภาษณ์ในโอกาสต่อไป

ตัวแปรที่ศึกษา

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่

1.1 เพศ

- 1.2 คุณวุฒิ
- 1.3 ประเภทของโรงเรียน
2. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
 - 2.1 ประสบการณ์การบริหาร
 - 2.2 ประสบการณ์การฝึกอบรม
3. ปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่
 - 3.1 การบริหารเวลา
 - 3.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. ภาวะผู้นำกลยุทธ์
 - 4.1 การวางแผนกลยุทธ์
 - 4.2 การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์
 - 4.3 การใช้แรงจูงใจ
 - 4.4 มนุษยสัมพันธ์
 - 4.5 การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
 - 4.6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

นิยามศัพท์เฉพาะ

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการรวบรวมข้อมูล อุปสรรค และปัญหา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และพันธกิจ กำกับติดตามการดำเนินงาน และสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ความคิด เพื่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่มีความคิดแบบยืดหยุ่นเพื่อปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ รวมทั้งใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ และใช้ความคิดเชิงประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ตลอดจนสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์และค้นหาแนวทางหลายๆด้านในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

1.3 การใช้แรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้แรงจูงใจ มีการเลือกวิธีการใช้แรงจูงใจ สามารถใช้แรงจูงใจ โดยเน้นกระบวนการอย่างสร้างสรรค์และเน้นแรงจูงใจทางบวก รวมถึงสร้างความพึงพอใจ

แก่บุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ที่สำคัญใช้เทคนิคและวิธีการใช้แรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเลือกวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจดจำชื่อบุคลากรได้อย่างแม่นยำ อดทน และยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ ให้การยอมรับนับถือบุคลากรในการทำงาน รวมทั้งพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นคนมีกิจกรรมทางสุขภาพ อ่อนโยน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ช่วยเหลือบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนทุกครั้งเมื่อมีโอกาส สามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ที่สำคัญค้นหาเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

1.5 การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเลือกวิธีการสื่อสารและการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละครั้ง ใช้การสื่อสารและการเจรจาต่อรองทั้ง การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน โดยที่มีการเน้นประสิทธิผลในการสื่อสาร ที่สำคัญสามารถนำเทคนิคและกลยุทธ์ในการสื่อสารและการเจรจาต่อรองมาใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการรวบรวมปัญหาสำคัญ หรือปัญหาเร่งด่วน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดประเด็นปัญหาสำคัญหรือปัญหาเร่งด่วนได้อย่างชัดเจน ใช้เทคนิคในการแก้ปัญหาสำคัญ หรือเร่งด่วน มีการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด โดยเน้นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นระบบ และต่อเนื่อง รวมถึงมีการตรวจสอบ ปรับปรุงการแก้ปัญหาและการตัดสินใจทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการบริหารงาน

2. ปัจจัยพื้นฐาน หมายถึง ปัจจัยด้าน เพศ คุณวุฒิ และประเภทของโรงเรียนที่สนับสนุนภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ให้สามารถบริหารงานประสบผลสำเร็จ ดังนี้

2.1 เพศ หมายถึง เพศชาย และเพศหญิง

2.2 คุณวุฒิ หมายถึง การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และสูงกว่าปริญญาตรี

2.3 ประเภทของโรงเรียน หมายถึง การจำแนกโรงเรียนเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ

3. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยด้านประสบการณ์การบริหาร และปัจจัยด้านประสบการณ์การฝึกอบรมที่สนับสนุนภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถบริหารงานประสบผลสำเร็จ ดังนี้

3.1 ประสิทธิภาพการบริหาร หมายถึง จำนวนปีในการดำรงตำแหน่งของ
ผู้บริหารโรงเรียน

3.2 ประสิทธิภาพการฝึกอบรม หมายถึง จำนวนครั้งในการฝึกอบรมของ
ผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรือภาวะผู้นำ เป็นต้น

4. ปัจจัยการบริหาร หมายถึง การบริหารงานที่ส่งเสริมภาวะผู้นำกลยุทธ์ให้
สามารถบริหารงานจนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการ
บริหารเวลา ดังนี้

4.1 การบริหารเวลา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผน
การควบคุมและการประเมินผลเวลา รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพเวลา ตลอดจนการใช้เทคนิค
การบริหารเวลา เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

4.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการ
เตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ยึดหลักแนวคิดของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงใช้เทคนิค
การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน
ครูใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

6. จังหวัดทางภาคเหนือตอนบน หมายถึง จังหวัดแม่ฮ่องสอน เชียงราย
เชียงใหม่ พะเยา ลำพูน และ ลำปาง

กรอบความคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จึงได้กำหนดกรอบความคิด
ในการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ บรูซ (Bruce.
2005 : Online) และ แมคลีน (McLean. 2005 : Online) โดยกล่าวสรุปว่าในปัจจุบันถือว่า
ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน เพราะภาวะผู้นำกลยุทธ์ช่วย
สนับสนุนมุมมองของผู้นำในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร
และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ เดวิส
(Davies. 2006 :Online) และ คิง (King. 1999 : Online) ที่เน้นภาวะผู้นำกลยุทธ์ นับว่าเป็น
พื้นฐานสำคัญในการพัฒนาและปฏิรูปองค์กร เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรไปสู่ ความทันสมัย
โดยมีความสามารถด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการแก้ปัญหา
และตัดสินใจ ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิผล (Yazin. 2006 : Online)
ในขณะที่ โอเนล (O'Neill. 2006 : Online) เพิ่มเติมว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์จำต้องมีความสามารถในการ
ใช้แรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา มีมนุษยสัมพันธ์ ตลอดจนสามารถแก้ปัญหา
และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังใช้แนวความคิดของโมเรียลและคนอื่นๆ (Mauriel & Others. 2007 : Online) ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์จะมีความสามารถด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ทำให้การวางแผนงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์
3. การใช้แรงจูงใจ
4. มนุษยสัมพันธ์
5. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ปัจจัยพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ อัลมันัส (Alumnus. 2005 : Online) โดยกล่าวว่า ปัจจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้แก่ เพศ คุณวุฒิ โดยเฉพาะผู้นำที่เป็น เพศชาย จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ และตัดสินใจได้ดีกว่าเพศหญิง ส่วนแนวความคิดของ สมาคมการบริหารจัดการของชาวอเมริกัน (American Management Association. 2007 : Online) กล่าวว่า ควรส่งเสริมให้ผู้นำได้รับการเพิ่มพูนคุณวุฒิและประสบการณ์มากขึ้น เพราะผู้นำที่มีความรู้จะช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ รวมถึงสามารถใช้เทคนิค การใช้แรงจูงใจ ตลอดจนการแก้ปัญหาในการทำงานได้เป็นอย่างดี สำหรับประเภทของโรงเรียน ผู้วิจัยใช้ผลงานวิจัยของ ซานติอาโก (Santiago. 2009 : Online) ที่สนับสนุนความสำคัญของประเภทโรงเรียนมีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ทำให้ผู้นำสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยส่วนบุคคล ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ คอนราด (Conrad. 1992 : Online) โดยให้ความสำคัญของประสบการณ์ในการบริหารนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารออกแบบกระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพิ่มพูนทักษะต่างๆ รวมทั้งการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังใช้ผลวิจัยของ พาร์เมลี (Parmely. 2001 : CD-ROM) ที่ได้ศึกษาประสบการณ์ชีวิตของผู้บริหารผู้หญิงของหน่วยงานการศึกษาพิเศษ ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารยอมรับว่า การมีประสบการณ์มากจะช่วยพัฒนารูปแบบการบริหารมุมมองในการบริหารและพัฒนาการบริหารงานไปสู่ความก้าวหน้า อีกทั้งปัจจัยด้านประสบการณ์การฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ มิวคินสกี (Muchinsky. 1999 : 69) กล่าวสนับสนุนประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้นำใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส สามารถสร้างสถานการณ์ที่ได้เปรียบในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ค็อก (Cox. 1996 : Online) ที่กล่าวสนับสนุนความสำคัญของการฝึกอบรมของผู้นำ ในด้านการส่งเสริมการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำให้กว้างไกล สนับสนุน

ความสามารถและพฤติกรรมของผู้ทำให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสามารถปรับปรุงโรงเรียนไปสู่คุณภาพ

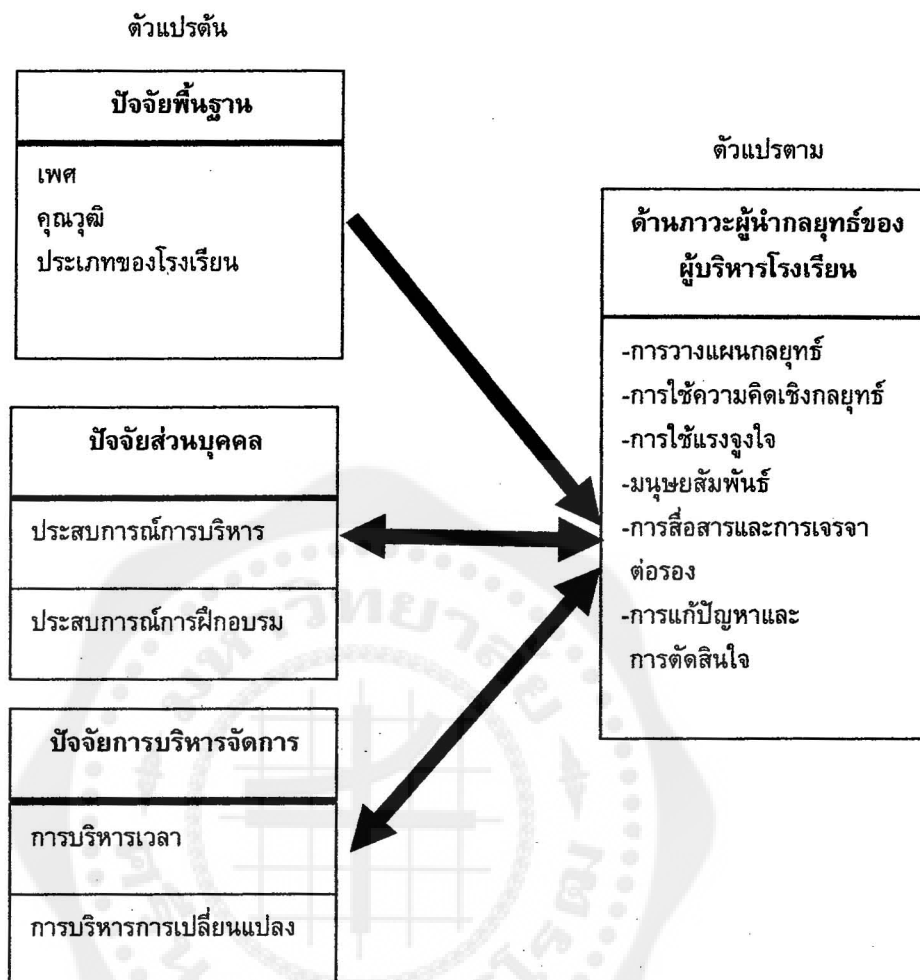
ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประกอบด้วยการบริหารเวลาและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การบริหารเวลา ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ แมคเฮนรี่ (McHenry. 2004 : Online) โดยกล่าวว่าการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ จะส่งเสริมให้ผู้นำทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงแนวความคิดของ เมสสินา (Messina. 2004 : Online) ให้ความสำคัญของการบริหารเวลาว่ามีส่วนสนับสนุนให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ มหาวิทยาลัยเวลส์ (University of Wales. 2006 : Online) โดยเน้นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้นำสามารถวางแผนกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมยุคโลกาภิวัตน์ รวมถึงแนวความคิดของเวสส์ (Weiss. 2006 : Online) เพิ่มเติมว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมีส่วนส่งเสริมให้ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาการสื่อสาร โดยเลือกช่องทางการสื่อสารได้หลายทาง ทำให้เกิดการยอมรับและเข้าใจตรงกัน



กรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารอยู่ในประเภทของโรงเรียนแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน แตกต่างกัน

4. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

5. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการสามารถพยากรณ์ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร
 - 2.1 การวางแผนกลยุทธ์
 - 2.2 การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 การใช้แรงจูงใจ
 - 2.4 มนุษยสัมพันธ์
 - 2.5 การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
 - 2.6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
3. ปัจจัยการบริหารจัดการ
 - 3.1 การบริหารเวลา
 - 3.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. ปัจจัยพื้นฐาน
5. ปัจจัยส่วนบุคคล
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ในการปฏิรูปองค์กรยุคใหม่ ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน และพัฒนาองค์กร รวมถึงทำให้องค์กรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความดีเลิศ และสามารถแข่งขันกับองค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญสามารถสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรในองค์กรและความเข้มแข็งขององค์กร ยกระดับคุณภาพของสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้องค์กรทันสมัย (Vicere. 2007 : Online)

ความหมายของภาวะผู้นำกลยุทธ์

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้มีศักยภาพในการทำนาย เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร สามารถถ่ายโอนและแปลงวิสัยทัศน์ในองค์กรไปสู่การปฏิบัติ มีทักษะในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Julius, Baldridge, & Pfeffer, 1999 : 112-115; Stark, Briggs, & Rowland-Poplowski. 2000 : CD-ROM) เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดและสร้างวิสัยทัศน์ มีลักษณะยืดหยุ่น สามารถทำงานกับบุคคลอื่นด้วยการเปลี่ยนแปลงที่

สร้างสรรค์และสร้างอนาคตสู่องค์กรที่ดีเลิศ เน้นการทำงานที่มุ่งอนาคต ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่ย่างยากซับซ้อน ใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจและนวัตกรรมเทคโนโลยี ในการออกแบบระบบการทำงานและการบริหาร ตลอดจนเน้นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Myers, & Distel, 2008 : Online)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ มีพื้นฐานจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยพัวพันกับความไว้วางใจ เสริมสร้างพลังอำนาจสู่บุคลากร เป็นผู้อำนวยการความสะดวก มีความผูกพันมุ่งมั่น และจัดวางระบบโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ สามารถประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ มีปฏิสัมพันธ์กับทีมงานอย่างเต็มใจในการสร้างความเปลี่ยนแปลง รักษาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สร้างผลผลิตตามความปรารถนา ที่สำคัญสามารถเป็นที่ปรึกษา นิเทศ ฝึกอบรม (Leithwood, 1992 : 8-12) นอกจากนี้ เบริชท์ และเบริชท์ (Bericht & Bericht 2007 : Online) ได้สรุปแนวคิด ของภาวะผู้นำกลยุทธ์เพิ่มเติม ดังนี้

ภาวะผู้นำกลยุทธ์เผชิญกับความท้าทายในการนำแผนไปปฏิบัติด้วยความซับซ้อนและใช้การตัดสินใจในการวางแผนระยะยาวอย่างชาญฉลาด โดยเน้นอำนาจและอิทธิพล เน้นการตอบสนองในการแข่งขัน จึงจำต้องอาศัยทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน โดยมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร

โดยเฉพาะภาวะผู้นำกลยุทธ์จะใช้กลยุทธ์ เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อทีมงานในการบริหารจัดการองค์กรและเชื่อมโยงจากคุณค่าและจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงในเรื่องต่อไปนี้

1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดความคงอยู่
2. พุ่มพักสร้างสรรค์พฤติกรรมที่เข้มแข็งของผู้นำและองค์กร
3. สนับสนุนทรัพยากรจากผู้นำ
4. สร้างสัมพันธ์กับบุคลากรและใช้แรงจูงใจ
5. พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง
6. แก้ปัญหาความขัดแย้ง
7. ทำงานนอกกรอบและกล้าตัดสินใจ

ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ที่สำคัญช่วยสร้างสรรค์และสร้างอนาคตของโรงเรียนไปสู่คุณภาพเป็นอย่างดี

ความสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์

ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน กลยุทธ์ช่วยสนับสนุนมุมมองของผู้นำในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร และพัฒนาความสามารถบุคลากรในองค์กรและทำงานโดยมุ่งอนาคต ปรับปรุงและสร้างกลยุทธ์ ในโรงเรียน (Davies . 2008 :Online) ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ปฏิรูป

โรงเรียน เปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความทันสมัย (Vicere. 2007 : Online)
 ความสำเร็จของผู้นำในระบบโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยสามารถนำพาผู้มีส่วน
 ได้ส่วนเสีย ทั้งผู้ปกครอง นักเรียน มุ่งสู่การพัฒนาและการยอมรับ ผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมายใน
 การพัฒนา ภาวะผู้นำกลยุทธ์ใช้ศักยภาพและความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนา
 โรงเรียน โดยใช้ระบบความคิดเชิงกลยุทธ์ สร้างความเข้าใจและการยอมรับ ใช้หลัก SWOT
 ประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียน นำแผนไปปฏิบัติและประเมินผลแผนอย่างมีคุณภาพ
 (Mauriel & Others. 2007 : Online)

การบริหารจัดการขององค์กรจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้มีอำนาจ
 คิดและปฏิบัติจนสู่เป้าหมาย ยกระดับผลผลิต การแข่งขัน วางแผนระยะยาวให้ประสบผลสำเร็จ
 ใช้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาขีดความสามารถของมนุษย์ ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร และที่สำคัญ
 ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการวางแผน (McLean. 2008 : Online)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์จะเน้นทักษะในการพัฒนาองค์กร วางแผนกลยุทธ์ สร้างสภาพ
 แวดล้อมที่ได้เปรียบ โดยที่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับเรียนรู้บูรณาการทักษะอย่างสมดุล และ
 สามารถตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ รวมถึง

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ได้เปรียบ เน้นการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม ตอบสนอง และ
 การประสานงานภายในองค์กร
2. มีอิทธิพลและผูกพันมุ่งมั่นสู่ผลสำเร็จ ใช้ระบบขั้นตอนและเครือข่ายสหสัมพันธ์
 บูรณาการ เน้นประสิทธิผลของอิทธิพล พลังทางบวกและเพิ่มพลังอำนาจ และแก้ไขปัญหา
 ความขัดแย้ง มีทักษะเจรจาต่อรอง และมองในแง่ดี
3. ภาวะผู้นำ บูรณาการความแตกต่างไปสู่เป้าหมายขององค์กรอำนาจหน้าที่ ความ
 รับผิดชอบ กลยุทธ์ผู้นำ กลยุทธ์วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. สร้างทีมงานเชื่อมโยงองค์กร กระบวนการกลุ่ม บทบาทความรับผิดชอบ และทำงาน
 เป็นทีม
5. แก้ปัญหา และนำไปประยุกต์ใช้

ภาวะผู้นำกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อโรงเรียน เพราะช่วยสนับสนุนในการวางแผน
 กลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนส่งเสริมให้การทำงาน ไปสู่เป้าหมาย
 เป็นอย่างดี รูปแบบของภาวะผู้นำกลยุทธ์ (Farkas & Wetlaufer, 1996 : 74-110) มี 5 ด้าน
 ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (The strategy approach)
2. ด้านการเน้นการประเมินทรัพยากรมนุษย์ (The human-assets approach)
3. ด้านความเชี่ยวชาญ (The expertise approach)
4. ด้านกระบวนการ (The box approach)
5. ด้านการเปลี่ยนแปลง (The change approach)

1. ด้านกลยุทธ์ (The strategic approach) เน้นปัจจัยภายนอกสู่ภายในองค์กร รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพเงื่อนไขขององค์กรภายนอกและการตลาด แนวโน้มเศรษฐกิจ ลูกค้า การแข่งขันใหม่ๆ บทบาทของสถาบัน กฎหมาย นโยบายรัฐบาล ศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน ใช้ การวิเคราะห์ SWOT หาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ปรับปรุงกลยุทธ์และการตัดสินใจ ให้นัยสำคัญ

2. ด้านการเน้นการประเมินทรัพยากรมนุษย์ (The human-assets approach) เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเชื่อว่าความสำเร็จอยู่ที่บุคลากรในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า สร้างผลิตผลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ออกแบบองค์กร ให้ตอบสนองลูกค้า เน้นการจ้างงานบุคลากรที่เก่งๆ เน้นคุณค่าคุณธรรมและวัฒนธรรม สร้างความแตกต่างในการทำงานด้วยความภาคภูมิใจ ซื่อสัตย์ ทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละ

3. ด้านความเชี่ยวชาญ (The expertise approach) สร้างผู้เชี่ยวชาญในองค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น และรักษาองค์กรให้มีชื่อเสียงในตลาด ไม่ได้เน้นรายละเอียดแต่มุ่งนโยบายที่เป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กร ให้แบ่งปันความรู้และกระจายความเชี่ยวชาญ และสาธิตให้เพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน

4. ด้านกระบวนการ (The box approach) สร้างองค์กรในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ด้วยกิจกรรม จูงใจให้คิดงานและปฏิบัติอย่างอิสระภายใต้กรอบของกระบวนการผลิตอย่างมีมาตรฐาน (standard operating procedures (SOP) เน้นการสื่อสาร ใกล้ชิดกับบุคลากร

5. ด้านการเปลี่ยนแปลง (The change approach) การเปลี่ยนแปลงเป็นหนทางที่ดีที่สุด ช่วยขับเคลื่อนไปสู่ผลผลิตที่พิเศษ ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ยึดคำขวัญ "change is good" ภายใต้วิสัยทัศน์อย่างสอดคล้องกัน

รูปแบบของภาวะผู้นำกลยุทธ์ ทั้ง 5 ด้าน มีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี

คุณลักษณะพฤติกรรมและความสามารถของภาวะผู้นำกลยุทธ์

ผู้นำที่มีภาวะกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับในสังคม โดยที่ เนลสัน (Nelson, 2006 : Online) เสนอแนะคุณลักษณะ พฤติกรรม และความสามารถของภาวะผู้นำกลยุทธ์ ดังนี้

1. มีอิทธิพลต่อบุคลากรในการทำงาน
2. เข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี
3. แบ่งปันและกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรจะเดินไปทางใด
4. ตกลงกับทีมงานในด้านการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคาม
5. บริหารความเสี่ยง
6. ปรับตัวให้เข้ากับความเร็วเติบโตของโลก

เนลสันให้ความสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ในด้านความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และการมีอิทธิพลต่อบุคลากรในการทำงาน

แองลิน (Anglin. 2008 : Online) นำเสนอภาวะผู้นำกลยุทธ์ในมุมมองด้านจิตวิทยา โดยนิยามภาวะผู้นำกลยุทธ์ในด้านความสามารถที่จะมุ่งช่วยเหลือและชี้แนวทางแก่บุคลากร แต่ละคนให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. การใช้แรงจูงใจ
2. มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้
3. สามารถสร้างเป้าหมายระยะยาวและจัดโครงสร้าง
4. มีความคิดสร้างสรรค์
5. ตัดสินใจ
6. เพิ่มพลังอำนาจ
7. สามารถแก้ปัญหา

แนวคิดของ แองลิน เน้นภาวะผู้นำกลยุทธ์ในด้านการใช้แรงจูงใจและการแก้ปัญหา รวมถึงสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างดี

นอกจากนี้ เมลัม (Melum. 2008 : Online) สนับสนุนมุมมองด้านจิตวิทยาเพิ่มเติม โดยระบุศักยภาพของภาวะผู้นำกลยุทธ์ทางจิตวิทยา ดังนี้

1. มีความตระหนักตนเอง
2. มีความเชื่อมั่นตนเอง
3. สามารถทำงานเชิงระบบ
4. สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสังคม
5. สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์

เมลัม เน้นด้านความเชื่อมั่นในตนเองและความสามารถในการทำงานเชิงระบบให้เกิดประสิทธิภาพ

มาแชล (Marshall. 2007 : Online) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำกลยุทธ์ ดังนี้

1. เป็นนักคิดที่ใช้ความคิดระดับสูง โดยเน้นการตอบสนองวิสัยทัศน์ในอนาคต ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง มองสภาพแวดล้อมภายนอกและเข้าใจบริบทของอนาคตองค์กร สนับสนุนการทำงานที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งป้องกันสภาพแวดล้อมภายนอกที่กระทบต่อองค์กร
2. ใช้เทคนิควิธีการที่แตกต่างทั้งทักษะของการควบคุมและภาวะผู้นำ มีความยืดหยุ่นในการจัดการความเปลี่ยนแปลงและสัมพันธ์กับบุคลากร
3. เข้าใจกระบวนการตัดสินใจ ใช้การบูรณาการทั้งรัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การเมือง และข้อมูลสารสนเทศ
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงาน และการตัดสินใจ
5. รวบรวมข้อมูลสารสนเทศอย่างครบถ้วน เน้นการวิจัยพัฒนาการบริหาร

6. เน้นอนาคต และการฝึกอบรม พัฒนา ลดความขัดแย้ง ปรับปรุงการประสานงาน นอกจากนี้ มาแชล ยังให้ความสำคัญของทักษะของภาวะผู้นำกลยุทธ์ จะต้องประกอบด้วยทักษะต่างๆ ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เน้นการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การลงประชามติ

2. ทักษะด้านแนวคิด มีการสร้างวิสัยทัศน์ และกรอบความคิด

3. ทักษะด้านเทคนิค มีการควบคุม กำกับ ประสานงาน สนับสนุนยุทธศาสตร์ ในการตัดสินใจ

4. ทักษะด้านปัญญา สร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม การสร้างวิธีการพัฒนา และการเรียนรู้

แนวคิดของ มาแชล จะเน้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงการสื่อสาร และการเจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบสำคัญ

อลัมน์ส (Alumnus.2007 : Online) เสนอแนะความสามารถของภาวะผู้นำกลยุทธ์ ดังนี้

1. สามารถจัดทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาและประเมินผล
2. สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
3. สนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้า
4. ใช้เทคโนโลยีในการบริหาร
5. สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

อลัมน์ส สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำกลยุทธ์ จะมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ โคเทลนิคอฟ (Kotelnikov . 2008 : Online) นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ 7 ประการ ได้แก่

1. กำหนดวิสัยทัศน์
2. การวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์
3. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
4. การจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม
5. การใช้แรงจูงใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจ
6. การมีส่วนร่วม
7. การสอนและการเรียนรู้ด้วยตัวอย่าง

โคเทลนิคอฟ สรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้แรงจูงใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจ

นอกจากนี้ผู้นำยุคปฏิรูปควรมียุทธศาสตร์ในการบริหารและการจัดการ เพื่อให้องค์กรเกิดคุณภาพ โดยเฉพาะคุณภาพของผลผลิตและการบริการ คุณลักษณะและพฤติกรรม และความสามารถของผู้นำกลยุทธ์ ควรมีลักษณะ 7 C ดังนี้ (สมชาย และอรจิรา เทพแสง. 2549 : 47-50)

1. Commitment ผู้นำมีปณิธานที่มุ่งมั่นและผูกพันในการทำงาน โดยผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) กระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรยอมรับและสร้างพันธกิจ (Mission) ร่วมกัน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องแก้ไขปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติ (Action) อย่างเป็นรูปธรรม

2. Continuous improvement ผู้นำต้องใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ การใช้เครื่องมือที่เที่ยงตรงน่าเชื่อถือ ใช่วงจรคุณภาพ (PDCA) ในการพัฒนาสร้างทีมงานคุณภาพทุกฝ่าย นำหลักของสถิติ แผนภูมิต่าง ๆ มาใช้ในการบริหาร และการจัดการ เพื่อตรวจสอบปัญหา รวมทั้งการบริหารที่ยึดหลักของงานวิจัยเป็นตัวตั้ง (Research based management) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา อย่างทันทั่วทั้งที่

3. Common ผู้นำพึงใช้หลักการธรรมาภิบาลในการแก้ไขปัญหา โดยทำบางสิ่งที่มีธรรมดา ไม่ให้ธรรมดา หรือสร้างความแตกต่างในการแก้ปัญหา

4. Contrast of thinking ผู้นำต้องใช้ยุทธศาสตร์ความแตกต่างในความคิด ใช้ความคิด ที่แตกต่างจากความคิดแบบดั้งเดิม มีกระบวนการที่หลากหลาย ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปทรง ตลอดเวลา

5. Customer focus ผู้นำกลยุทธ์จำเป็นต้องเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทั้งปวง ขณะเดียวกันต้องสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้า พังเสียงลูกค้า เสียงเพียงหนึ่งเสียงก็มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการ ผู้นำต้องใกล้ชิดพัวพันกับลูกค้าเพื่อให้เกิดความประทับใจและมั่นใจในผลผลิตและการบริการ

6. Change ผู้นำยึดถือหลักแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านความคิด กระบวนทัศน์ โครงสร้างขององค์กรให้มีลักษณะรวดเร็วคล่องแคล่วลงสู่การปฏิบัติสายงานบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน สร้างผู้นำหรือพระเอกทุกระดับชั้น เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารที่ยึดทีมงานเป็นหลัก การใช้การกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักของการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning culture) โดยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้นำกลยุทธ์จึงต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและพยายามจูงใจให้บุคลากรเข้าใจ และร่วมมือร่วมใจในการสร้างองค์กรยุคใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการบริหารและการจัดการ (Management culture) จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการปฏิรูปมากที่สุด รวมถึงเน้นการทำงานที่มุ่งอนาคตตอบสนองสภาพแวดล้อมที่ยั่งยืน ชับซ้อน ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการออกแบบระบบการทำงานและการบริหาร และเน้น

กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Myers & Distel. 2002 : Online) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการวางแผนยุทธศาสตร์ เน้นวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีความหมาย มีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น รู้ถึงปัจจัยในการตั้งเป้าหมายและวิธีการสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย (American Management Association. 2007 : Online)

ผู้นำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

เนลสัน (Nelson. 2006 : Online) เสนอแนะผู้นำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล จะต้องประกอบไปด้วยความสามารถ ดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยผู้นำสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เน้นระยะยาวอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ
 2. การรักษาสมรรถภาพขององค์กร รวมถึงศักยภาพภายนอกที่บุคลากรเข้าใจในภาพลักษณ์ขององค์กร ผู้นำต้องแน่ใจว่าสมรรถภาพหลักที่ทุกคนเข้าใจเป็นจุดเน้นขององค์กร
 3. สามารถทำให้องค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและรักษาอย่างมั่นคง
 4. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร เน้นบทบาทของแต่ละคนและการใช้แรงจูงใจ
 5. เน้นการปฏิบัติด้วยจริยธรรม เน้นการให้โอกาสของความจำเป็น
 6. กำกับและควบคุมองค์กรอย่างสมดุล ทั้งด้านการเงินและการปฏิบัติงาน
- โดยสรุปแสดงให้เห็นว่าผู้นำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ การใช้แรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากร และมีการกำกับควบคุมให้มีความสมดุล

เทคนิคของภาวะผู้นำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ

ผู้นำในโรงเรียนนอกจากจะมีคุณลักษณะ พฤติกรรมและความสามารถในการด้านต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว ผู้นำควรมีเทคนิคในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ดังนี้ (American Management Association 2007 : Online)

1. ให้ความสำคัญกับการดูดซับข้อมูลใหม่ อย่าปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ควรตระหนักถึงข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อรวบรวมเก็บไว้ใช้ประโยชน์
2. ตระหนักถึงพลังของคำถาม ควรเริ่มตั้งคำถามในแต่ละเรื่อง เพื่อกระตุ้นให้ตัวเรา และบุคลากรคิดและค้นหาคำตอบ เป็นการตอบสนองความอยากรู้อยากเห็น และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. ใช้พลังของการส่งข่าวสาร ไม่จำเป็นต้องใช้การพูดย่ออย่างเดียว การส่งข่าวสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทำให้เกิดความรวดเร็วและทันใจ
4. มีอารมณ์ขัน ไม่ควรทำงานด้วยความเคร่งเครียด สร้างอารมณ์ขัน เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดและสร้างบรรยากาศแบบไว้วางใจ
5. ไม่ควรคาดหวังว่าทุกคนจะเชื่อเรา หาวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการนำพันธกิจสู่เป้าหมาย

6. มอบหมายงานที่เหมาะสม มอบงานที่ถูกต้องกับบุคลากร ไม่ใช่งานที่มีภาระหนักเกินไป และให้รางวัลเมื่อผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย
 7. อย่าใช้เกณฑ์การวัดผลที่ยาวนานเกินไป ใช้ช่วงเวลาที่เหมาะสม
 8. ช่วยเหลืออย่างจริงใจ ใช้คำ "ขอบคุณ" ติดปาก เพื่อสร้างความประทับใจ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจและไม่ปิดการะ
 9. แนะนำวิธีการแก้ปัญหา ช่วยเหลือและหาแนวทาง หรือชี้แนะการแก้ปัญหา รวมถึงเป็นที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด
 10. สร้างทีมงานและสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม
 11. สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ และภาคภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย
 12. พูดคุยกับบุคลากร ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สนทนากับบุคลากรอย่างเป็นกันเอง เยี่ยมเยียนการทำงาน แบ่งเวลาไปเยี่ยมเยียนการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างความอบอุ่นแก่บุคลากร
 13. ใช้วิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ ค้นหาช่องทางในการสื่อสารหลายช่องทาง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
 14. ยอมรับว่าไม่สามารถควบคุมการทำงานของบุคลากรได้ทั้งหมดในองค์กร ควรเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานมากกว่ากระบวนการ
 15. กำจัดอุปสรรคปัญหา หาวิธีการกำจัดอุปสรรคต่างๆที่เป็นปัญหา หรือลดอุปสรรคลงเตรียมปัจจัยให้พร้อมในการวางแผนกลยุทธ์ วางแผนและเตรียมการดำเนินงานอย่างครบถ้วน
 16. ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ใช้หลัก SWOT ในการวิเคราะห์ สร้างเอกสารความรับผิดชอบ บอกขอบข่ายของงานแต่ละคนและพรรณนาเป็นเอกสารอย่างชัดเจน
 17. สื่อสารแผนกลยุทธ์แก่ทุกคน ชี้แนะกลยุทธ์แต่ละระดับให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน
 18. กระจายพันธกิจและวิสัยทัศน์กับลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง ให้ทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย
- จากเทคนิคของการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ จะสอดคล้องกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ ในด้านการใช้การวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสารที่มีประสิทธิผล การสร้างมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงการแก้ปัญหา

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยเน้นด้านความสามารถของผู้นำกลยุทธ์ 6 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์
3. การใช้แรงจูงใจ

4. มนุษยสัมพันธ์
5. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2. ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้นำภาวะผู้นำกลยุทธ์มาเป็นตัวแปรในการศึกษา 6 ด้าน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ เพราะถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) นับเป็นเครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นผลให้ คำว่า “Vision” “Mission” และ “SWOT Analysis” กลายเป็นคำที่นิยมในหมู่ผู้บริหาร หลายองค์กรได้ลงทุนลงแรงและเวลาในการจัดวางแผนกลยุทธ์เป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามการมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างงดงามก็มิได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรมและบ่อยครั้งที่พบว่า แผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีต้องประสบกับความล้มเหลว เพราะองค์กรไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาส่วนต่างๆ ของตัวเองเพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ นอกจากจะทำให้แผนกลยุทธ์ได้ลงทุนลงแรงต้องสูญเปล่าแล้ว ยังทำให้ความศรัทธาของคนในองค์กรต้องเสื่อมลงไปด้วย (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2552 : ออนไลน์)

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์เกิดจากคำ 2 คำมารวมกัน คือ การวางแผน กับ กลยุทธ์ การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจในปัจจุบันในสิ่งที่ต้องกระทำในอนาคต เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วน กลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เป็นทั้งวิธีการ หนทาง แนวทาง ที่สำคัญๆ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เมื่อนำ 2 คำมารวมกัน การวางแผนกลยุทธ์ มีความหมายได้หลายอย่าง ซึ่งเป็นทั้งการกำหนดโครงสร้าง การปฏิบัติงานว่าจะต้องดำเนินงานอะไร ทำไมการดำเนินงานนั้นจึงมีความจำเป็น ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงาน เมื่อไรและที่ไหนที่จะต้องกระทำให้สำเร็จ และทำให้การดำเนินงานนั้นประสานสัมพันธ์กันอย่างไร นอกจากนี้แผนยังบอกถึงทิศทางการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เลือกไว้ ซึ่งเป็นตัวชี้กำหนดการจัดสรรทรัพยากร และการใช้ความพยายามและมุ่งมั่นขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (InterLink Training & Coaching LLC. 2008 : Online) เป็นการกำหนดแผนงาน โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และศิลปะ ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลเน้นการตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross function) เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ โดยบูรณาการผลผลิต และวิธีการทางการตลาด การเงินบัญชี ระบบสารสนเทศ เข้าด้วยกัน ใช้กลยุทธ์ในการกำกับ ตัดสินใจ บริหารทรัพยากร โดยใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ SWOT PEST เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (Wikipedia. 2008 : Online)

การวางแผนกลยุทธ์จึงสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม และการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ดังนี้ (Administrative Office. 2003 : Online)

1. ตอบสนองผลและปรับให้ทันกับโลกาภิวัตน์
2. สนับสนุนความสำคัญและการเจริญเติบโตของเทคโนโลยี
3. ส่งเสริมศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันด้านการตลาด เศรษฐกิจระดับโลก
4. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการโดยมุ่งการบริหารแนวราบและการมีส่วนร่วม
5. สร้างความชัดเจนให้กับบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในองค์กร
6. ปรับปรุงความเข้าใจของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
7. ท้าทายความสามารถของผู้นำองค์กร
8. พัฒนาผลผลิตและการบริการ
9. กระตุ้นให้เกิดการวางแผนในระยะยาวในองค์กร
10. สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและการใช้เครือข่ายในการทำงาน

การวางแผนกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมให้ผู้นำสามารถบริหารงานได้ประสบผลสำเร็จ โดยปรับปรุงการบริการให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ทำให้ผลผลิตเกิดคุณภาพ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

เนชั่น (Nation. 2550 : Online) กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต : เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ ข้อมูลและการตัดสินใจเป็นสำคัญ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ : เป็นข้อความที่เกี่ยวกับค่านิยมของผู้ประกอบการ และเกี่ยวกับความตั้งใจขององค์กร
3. การพัฒนากลยุทธ์ : การอาศัยวิธีวิเคราะห์อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากภายใน และภายนอก เพื่อสามารถไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้
4. การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง : เป็นการระบุเป้าหมายที่ชัดเจน โดยระบุเป็น จำนวนที่สามารถวัดได้
5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน : เพื่อให้มีทรัพยากรขององค์กรที่จะสามารถบรรลุถึง เป้าหมายขององค์กรได้

6. การปฏิบัติตามแผน : การดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้
7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ : ความรู้หรือผลจากการเปรียบเทียบแนวคิดของ เนชั่น จะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน
 - นอกจากนี้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้
 1. การดำเนินงานตามพันธกิจ รวมถึงวัตถุประสงค์ ปรัชญาและเป้าหมาย
 2. ในการปฏิบัติงานมีการเลือกกลยุทธ์ที่ความหมายสอดคล้องกับงบประมาณทรัพยากร และสอดคล้องกับปัญหา ประชาชน รวมถึงโครงสร้างการบริหารงาน เทคโนโลยี และเน้นระบบการให้รางวัล
 3. ประเมินผลสำเร็จตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการปฏิบัติงานในอนาคต
 4. การปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ด้านการตอบสนองต่อสภาพเงื่อนไขภายใน ขององค์กรและขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กร
 5. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งผู้แข่งขันและปัจจัยภายนอกทั่วไป
 6. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในให้สอดคล้องกับทรัพยากรและสภาพแวดล้อมภายนอก
 7. ระบุส่วนประกอบของความต้องการของบุคลากรและลูกค้ามากที่สุด โดยประเมินจากพันธกิจ เลือกกลยุทธ์ที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย
 8. พัฒนาวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ระยะสั้น (Short term Strategies) เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ระยะยาว และกลยุทธ์ที่สำคัญ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดวัตถุประสงค์ พันธกิจให้สอดคล้องกัน

กลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

องค์ประกอบสำคัญในการวางแผนที่ดีและเอื้อต่อความสำเร็จนั้น ควรมีลักษณะ ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2551 : ออนไลน์)

 1. วางแผนเพื่อผลระยะยาวมากกว่าผลระยะสั้น คนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนมักเป็นผู้ที่วางแผน โดยคิดถึงผลระยะยาวมากกว่าหวังผลเฉพาะหน้า
 2. กำหนดเป้าหมายย่อยสอดคล้องเป้าหมายใหญ่สุดท้าย แบ่งซอยเป้าหมายใหญ่ออกเป็นเป้าหมายย่อย ๆ หลาย ๆ เป้าหมาย ให้มีความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายระยะสั้น กลาง และระยะยาว จัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม และพยายามไต่ความสำเร็จไปที่ละเป้าหมายจนถึงเป้าหมายใหญ่สูงสุด
 3. วางแผนคู่ขนาน – แผนสำรอง เนื่องจากแผนการที่วางไว้อาจไม่เป็นไปตามที่เราตั้งใจ เนื่องจากมีปัจจัยบางอย่างที่ควบคุมไม่ได้ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจจะมีโอกาสที่จะเป็น 1

หรือ 2 หรือ 3 ก็ได้ ซึ่งแต่ละแบบจำเป็นต้องใช้การตอบสนองที่แตกต่างกัน ดังนั้นการวางแผนจึงควรวางแผนคู่ขนานสำรองไว้ เพื่อเตรียมพร้อมไปกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

4. ทดสอบในสถานการณ์จำลอง เป็นการช่วยลดข้อผิดพลาด เมื่อต้องเผชิญเหตุการณ์ดังกล่าวในสนามจริง ส่งผลให้แผนงานสามารถสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ช่วยลดความกระวนกระวาย หรือตื่นตระหนกกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดโดยไม่คาดฝัน

5. การทดสอบแผนใน “สนามความคิด” หรือสมองของเราด้วยการคิดเชิงวิพากษ์ในการฝึกซ้อมการตอบโต้ทางความคิดจากสถานการณ์จำลอง ที่คาดการณ์ว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ชักซ้อมการป้องกันและแก้ไขเหตุบังเอิญที่อาจเกิดขึ้น

6. วิพากษ์แผนและมองหาจุดอ่อน เมื่อเราวางแผนสำเร็จ ก่อนนำไปใช้ปฏิบัติจริง ควรมีการวิพากษ์ เพื่อหาข้อบกพร่อง หาจุดอ่อน โอกาสการเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่ทำให้แผนนี้ล้มเหลว โดยการพิจารณาในทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นตัวผู้ดำเนินการ จังหวะเวลา หรือเครื่องมือ

7. สวมบทบาทเป็นฝ่ายตรงข้าม ลองสวมบทบาทเป็นผู้รับผลกระทบจากแผนปฏิบัติ และดูว่าจะใช้วิธีตอบโต้อย่างไร หรือหากโต้ตอบกลับมามีความสามารถรับมือได้มากน้อยเพียงใด โอกาสที่จะมีชัยชนะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

8. ค้นหาข้อบกพร่องของแผนให้พบ พยายามหาข้อบกพร่องของแผน ความเสี่ยงต่อความล้มเหลวจากเหตุการณ์ไม่คาดฝันในอนาคต จากจุดอ่อนข้อจำกัดของตนเองที่มีอยู่ หรือจากสถานการณ์ภายนอกที่มีโอกาสส่งผลกระทบเชิงลบต่อแผนการดำเนินการ พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้ครบถ้วน และหาความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของแผน

กลยุทธ์ที่สำคัญ เช่น การวิเคราะห์จุดอ่อน การเตรียมความพร้อมในสถานการณ์จำลอง ช่วยสนับสนุนให้การวางแผนประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น นอกจากนี้กลยุทธ์ SMART เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของการวางแผน ดังนี้ (Iteam. 2007 : Online)

S - Specific การวางแผนต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง โดยมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่ชัดเจน

M - Measurable การวางแผนสามารถประเมินและวัดผลได้อย่างชัดเจน

A - Attainable การวางแผนสามารถดำเนินไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายได้

R - Relevant การวางแผนต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร รับรู้ และร่วมมือในการทำงานอย่างเป็นระบบ

T - Timeframe การวางแผนมีกรอบเวลาอย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลา

กลยุทธ์ SMART นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

ข้อคำนึงในการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีข้อคำนึงในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ (OGC. 2008 : Online)

1.การวางแผนกลยุทธ์ มีปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการดังนี้

- 1.1 ความสำคัญของเป้าหมายที่จะบรรลุผล
- 1.2 นโยบายที่สำคัญและข้อจำกัดทางกิจกรรม
- 1.3 กิจกรรมรองและกิจกรรมหลักบรรลุความสำเร็จตามข้อจำกัดของเป้าหมาย
- 2.การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและกรอบความคิด
- 3.กลยุทธ์ไม่สามารถพยากรณ์และเข้าใจได้ ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์
4. ควรจัดลำดับกลยุทธ์แบบขั้นบันไดและการลำดับความสำคัญ

การวางแผนกลยุทธ์จึงต้องคำนึงถึงเป้าหมาย รวมทั้งนโยบายของหน่วยเหนือ ตลอดจนการพัฒนากลยุทธ์ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

หลักการของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญในการบริหารงานในปัจจุบันเน้นการตอบสนอง การพัฒนาองค์กรและวางแผนแก้ปัญหาทางาน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรต่างๆได้ มีหลักสำคัญ ดังนี้ (Rutan, 2007 : Online)

1. เน้นความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า
2. เน้นประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่าย และคุณค่าของเงิน
3. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และตระหนักถึงความสำคัญของคนเป็นปัจจัยสำคัญ
4. ปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและการบริการในรูปแบบต่างๆต่อสาธารณชน
5. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายไปยังผลสัมฤทธิ์
6. เพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับหุ้นส่วนองค์กร
7. ประสานงานระหว่างรัฐบาล เอกชนและท้องถิ่น
8. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน
9. ให้ความสำคัญของยุทธศาสตร์ทุกระดับในการพัฒนางาน

หลักสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ เน้นความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ

กลยุทธ์ FAME ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์ ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จ บางคนมีความเชื่อว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหาในกระบวนการบริหารจัดการหรือการพัฒนาเป้าหมายที่สำคัญ แต่ที่จริงแล้ว ความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ โดยใช้ยุทธศาสตร์นำพาพันธกิจไปสู่การดำเนินงานในองค์กร รวมทั้งพัฒนาผลผลิตและการบริการอีกด้วย นอกจากนี้การบริหารกลยุทธ์ อาจจะทำให้สิ่งธรรมดาทำให้เป็นสิ่งที่ไม่ธรรมดา ดังคำกล่าวที่ว่า “กลยุทธ์ของผู้นำ คือ การสร้างความแตกต่างในส่วนที่คนมองข้าม” กลยุทธ์ที่ช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ คือ FAME ดังนี้ (Stowell, 2006 : Online)

F = Formulate หมายถึงการกำหนดกฎเกณฑ์และกติกา ก้าวแรกในกระบวนการจัดการวางแผนกลยุทธ์ต้องกำหนดความต้องการของบุคลากรและทิศทางขององค์กรว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด วางแผนและสร้างหนทางเดินไปสู่จุดนั้น โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ขององค์กรต้องชัดเจน สามารถกระจายสู่บุคลากรทุกคนให้เกิดความเข้าใจและยอมรับแผนงานที่วางไว้ ไม่เพียงแต่ผู้นำในองค์กร สมาชิกทุกคนถือว่ามีส่วนผลักดันแผนไปสู่เป้าหมายปลายทาง

A = Accomplish หมายถึงการทำให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย การทำให้วัตถุประสงค์บรรลุขึ้นขึ้นอยู่กับศิลปะการใช้แรงจูงใจของผู้นำ พลังของทีมงานในการขับเคลื่อน ซึ่งพลังแห่งการขับเคลื่อน ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการ ได้แก่

ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ โดยผู้นำมอบหมายภารกิจที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้ความสำคัญแก่บุคลากรและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน สร้างความรักความผูกพันในงาน

การให้รางวัล นับว่ามีความสำคัญต่อบุคลากร เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้คงอยู่ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดพลังงานในการทำงาน

M = Monitor หมายถึงการควบคุมการปฏิบัติงาน การควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญในการดูแลการปฏิบัติงานเกิดความก้าวหน้าและสามารถพัฒนาผลผลิตและการบริการให้เกิดความชัดเจน

R = Repeat การทบทวนและทำซ้ำ ช่วยให้เกิดความก้าวหน้า และสร้างความมั่นใจต่อการทำงาน ในกรณีที่ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือมีผลเกินคาด ส่วนกรณีที่มีปัญหาสามารถนำกลับไปทบทวนปรับปรุง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้

หลักของ FAME จะเน้นความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งการใช้แรงจูงใจให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จ ในการทำงาน ตลอดจนเน้นความสามารถในการสื่อสารให้ทุกคนยอมรับและเข้าใจตรงกัน ในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์

คุณลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล มีดังนี้ (Kouzes.1995 : 12)

1. มีความชัดเจนในการใช้กลยุทธ์และวิสัยทัศน์สู่อนาคต
2. มีการควบคุมกำกับกลยุทธ์
3. เป็นตัวจักรขับเคลื่อนหน้าที่ความรับผิดชอบสู่ลูกค้าและประชาชน
4. มีการรอบความคิดด้านการปกครองที่มีหลายระดับและสามารถประสานงานได้
5. สามารถเผชิญกับการท้าทายและโอกาส ตอบสนองต่อกระบวนการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการจากภายนอก
6. สามัคคีกันด้านแนวคิดเพื่อบริหารความเสี่ยง

โดยสรุปปัจจัยที่สนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การบริหารจัดการที่มีการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด มีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สำคัญต้องอาศัยของหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญมาก โลกแห่งการแข่งขันเพื่อให้ทันกับสากล การวางแผนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้ (AIA . 2008 : Online)

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
2. มีการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาแนวคิด
3. มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้บรรลุ
4. มีการพัฒนาปรัชญาขององค์กร
5. มีการวางแผนโครงสร้างขององค์กร
6. มีการวางแผนบุคลากรและแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน
7. มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานแต่ละงาน
8. มีการวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวก
9. มีการวางแผนงบประมาณและทรัพยากรมนุษย์
10. มีการวางมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละงาน
11. มีแผนการพัฒนางานพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงาน
12. มีการวางแผนพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ
13. มีการประสานงานกับชุมชนและประชาชน

การวางแผนกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิผลจึงต้องมีการวางแผนแบบรอบด้านให้ครอบคลุมระบบของโรงเรียน โดยไม่ละเลืกด้านใดด้านหนึ่ง ที่สำคัญเน้นองค์รวมเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์จะสอดคล้องกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการรวบรวมข้อมูล อุปสรรค และปัญหา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และพันธกิจ การกำกับติดตามการดำเนินงาน และสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์

ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะสภาพปัจจุบันจำเป็นต้องมีการแข่งขันสูง เพื่อให้โรงเรียนได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือต่อผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆให้สำเร็จลุล่วงไป โดยเฉพาะในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพ

ความหมายของความคิดเชิงกลยุทธ์

ความคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การใช้ความคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจ เพื่อแข่งขันให้ได้เปรียบในองค์กรและทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถวางแผนกลยุทธ์

และตัดสินใจลำดับการทำโครงการภายใต้ข้อจำกัดเป็นการใช้ความคิดเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพลิกแพลงตลอดเวลา เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ยึดหยุ่นตามสภาพแวดล้อมและ เหตุการณ์ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ความคิดเชิง กลยุทธ์ จึงมีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะสังคมไทยมีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งองค์กรซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและต้องเผชิญกับการ ไหลบ่าของวัฒนธรรมกระแสโลกาภิวัตน์และโลกของข่าวสาร ข้อมูลที่มีอยู่มากมายจึงต้องอาศัย ผู้นำที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยและวางแผนป้องกันวิกฤติต่าง ๆ ที่มากระทบ (Albano. 1999 : Online) อีกทั้ง เดลีและคนอื่นๆ (Daily & Others. 2002 : Online) เพิ่มเติมว่า ความคิดเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. พัวพันกับการบูรณาการการวางแผน รวมถึงผู้นำและการบริหารจัดการ
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะไป และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และวิธีการ ที่จะไปถึงเป้าหมาย
3. ใช้การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และกำหนดกรอบความคิดรวบยอด สร้างองค์ความรู้ ในการบริการ ใช้ความคิดอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กับหน้าที่หลักขององค์กรที่ให้บริการ
4. ความต้องการบริการด้านการพัฒนามืออาชีพ การบริการแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กับหน้าที่หลักขององค์กรที่ให้บริการ

นอกจากนี้ ความคิดเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้ (Davies. 2006 : Online)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ถูกต้อง (strategic planning)
2. การทำประชาคมติ และทำในสิ่งที่ถูก (leadership)
3. การนำแผนไปปฏิบัติ (management)

ความคิดเชิงกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริมในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อไปสู่การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

ลอเรนซ์ (Lawrence. 2008 : Online) เพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเชิงกลยุทธ์ มีหลาย ลักษณะ ดังนี้

1. มีมุมมองหลากหลาย ใช้ทักษะความคิดในระดับต่างๆอย่างเหมาะสม ทั้งการ ประเมินค่า การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ การประยุกต์ ความเข้าใจ และการรับรู้ การใช้ความคิด เชิงระบบให้สอดคล้องกัน และพัฒนาทักษะความคิดอย่างต่อเนื่อง
2. ใช้ขีดความสามารถ ความรู้และทักษะ พัฒนาขีดความสามารถในการคิด รวมถึง ความรู้ความสามารถในใช้ทักษะความคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน
3. ตระหนักตนเอง ตระหนักถึงตนเองอยู่เสมอและเชื่อมโยงความคิดสู่การปฏิบัติ โดยมี การพัฒนา ดังนี้

3.1 ความรู้และทักษะ

3.2 ขีดความสามารถ

3.3 เทคนิคและกลวิธี

3.4 มุมมอง

3.5 ทักษะการสื่อสาร

3.6 ทักษะการแก้ปัญหา

3.7 การจูงใจ

4. แก่นทางปัญญา แก่นของปัญญาเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ผ่านการยอมรับ เหตุผล กระบวนการค้นหาจากแบบง่าย ๆ รวมถึงการบูรณาการเป็นภาพใหญ่และตกผลึกของ ปัญญา เป็นการควบคุมกำกับกระบวนการทางปัญญาในความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยการใช้แก่น ปัญญาแก้ปัญหาที่ยุกยากซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นทั้งกระบวนการและทักษะ เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ พัฒนาความคิดและแนวความคิด

5. มีความยืดหยุ่น ผู้นำใช้ความยืดหยุ่นเพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของบุคลากร เน้นการมีส่วนร่วมในการความคิดและสร้างสัมพันธภาพที่ดี ผู้นำ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ช่วยค้นหาทางในการแก้ปัญหา หาแนวทางหลาย ๆ ด้าน ปรับสภาพการดำเนินงานเพื่อไปสู่การแก้ปัญหา ค้นหาวิธีการอย่าง หลากหลายเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้

7. ใช้ความเสี่ยงหรือนอกกรอบ ผู้นำใช้หลักความคิดที่นอกกรอบหรือหลักแห่งความ เสี่ยง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ มีการให้ รางวัลและการลงโทษ โดยเฉพาะทรัพยากรมีจำกัด การใช้ความเสี่ยงอาจจะสำเร็จ หรือล้มเหลว เพราะสภาพแวดล้อมทางกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจ จึงต้องเรียนรู้ การใช้ความคิดที่ฉลาด สร้างสรรค์เป็นอย่างดี ผู้นำจึงต้องใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ตัดสินใจและใช้ ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

ลอเรนซ์ สรุปการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในลักษณะมีความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ และคิดนอกกรอบ รวมถึงการใช้ความคิดเพื่อการประเมินค่า การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ การประยุกต์ อีกด้วย

อัลบานโน (Albano. 1999 : Online) ผู้นำใช้เทคนิคของ ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันที่เรียกว่า change the rules of the game ผู้นำกำหนดความคิด เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ทำความชัดเจนเกี่ยวกับผลผลิตก่อนปฏิบัติงาน พัฒนาแผนเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ผลผลิต
2. กำหนดขอบข่ายของสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกัน
3. ปรับกลยุทธ์ เทคนิคให้ยืดหยุ่น ตระหนักถึงภาวะคุกคามและสร้างโอกาสใหม่ ๆ
4. พยายามใช้กิจกรรมเดียวเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลายๆข้อ
5. ใช้ความคิดของคนหลายๆคนและนำมาสังเคราะห์ร่วมกัน

6. ตีความและสรุปความคิดและตอบสนองในการทำงานตามสภาพการณ์
7. มีวินัยเคร่งครัดถึงแม้จะเกิดผลที่คาดไม่ถึง
8. ใช้วิกฤตเป็นโอกาสและมุ่งอนาคต
9. สร้างสรรค์กิจกรรมต่อเนื่องและกิจกรรมคู่ขนานเพื่อบรรลุเป้าหมาย
10. ทำในสิ่งที่ชนะ หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่จะแพ้
11. สนับสนุนทุกคนและทุกหน่วย
12. อดทนกับการรอคอยหรือเวลา
13. ปฏิบัติงานให้ทันเวลา
14. ใช้ข้อมูล
15. รักษาความสมดุลในการปฏิบัติงาน
16. เตรียมการสำหรับความผิดพลาด
17. สร้างความประหลาดเพื่อให้ได้เปรียบ
18. ใช้ความรวดเร็วให้ได้เปรียบ
19. บริการทรัพยากรเพื่อให้ความสะดวก
20. ให้คำยินยอมสอดคล้องกันทุกภาคส่วน
21. เรียนรู้จุดแข็งและจุดอ่อน
22. แน่ใจว่าทุกคนรับทราบ
23. ควบคุมการปฏิบัติงาน
24. มีการรับรู้ที่ดี
25. ศึกษาเหตุผลที่สำคัญของทุกคน

ความคิดเชิงกลยุทธ์มีมุมมองหลากหลาย โดยเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ตอบสนองการวางแผนกลยุทธ์และมุมมองระยะยาว มีการตัดสินใจและสามารถจัดอันดับความสำคัญทางวัตถุประสงค์และสามารถตีความ และวิเคราะห์ภาวะคุกคามและโอกาสได้

การพัฒนาสมรรถภาพทางความคิดเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนาสมรรถภาพทางความคิดเชิงกลยุทธ์มีการดำเนินงาน ดังนี้ (Ashkanasy. 2009 : Online)

1. มีการระดมสมองในการอภิปรายผลสำเร็จที่เกิดขึ้นด้านอุปสรรคและโอกาส
2. สร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนกลยุทธ์และแน่วใจว่าเป็นเรื่องจริง
3. ทบทวนการวางแผนกลยุทธ์กับคนอื่น ๆ
4. พิจารณาโอกาสและมอบหมายให้ดำเนินการอย่างมุ่งมั่น
5. เลือกวัตถุประสงค์ขององค์กรที่จัดอันดับ นำมาสร้างแผน วัตถุประสงค์ความสำเร็จ
6. เมื่อเลือกแผนแล้วคิดถึงผลผลิตและการบริการ เน้นลูกค้า และตลาด
7. หาทีมงานและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติ
8. พัฒนาเครื่องมือเทคนิคความคิดเชิงกลยุทธ์

ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ โดยอันดับแรกต้องเข้าใจและตระหนักในตนเอง คิดเกี่ยวกับปัญหาความยุ่งยาก และการตัดสินใจ พัฒนาความคิดจากสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยเสนอข้อมูลที่ต้องมีคุณภาพ ความคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เพราะสามารถระบุสภาพแวดล้อม ภาวะคุกคาม โอกาส และแก้ปัญหา ก่อนเหตุการณ์หรือปัญหาจะเกิดขึ้น และสามารถหาทางป้องกันได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ จะเห็นว่าสอดคล้องกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ รวมถึงผู้บริหารมีความคิดแบบยืดหยุ่นเพื่อปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ ใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใช้ความคิดเชิงประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ตลอดจนสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ และค้นหาแนวทางหลายๆ ด้านในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

2.3 การใช้แรงจูงใจ

การใช้แรงจูงใจถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ เพราะมีผลทางด้านจิตวิทยา ที่จูงใจให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมมือร่วมใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ก่อนอื่นควรศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ดังนี้

2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า *movere* หมายถึง "เคลื่อนไหว (move)" (Wiki. 2007: Online)

แรงจูงใจ หมายถึง แรงขับเคลื่อนของความต้องการที่แสดงออกจากการขึ้นนำตามเป้าหมาย หรืออาจหลีกเลี่ยงเป้าหมายบางประการ (Sprinthall. 1991 : 521)

แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง สิ่งซึ่งคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะดิ้นรน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติ หรือจากการเรียนรู้ก็ได้ (Wiki. 2007: Online)

แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจหรือความสมัครใจที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด และเป็นสภาวะที่ถูกตั้งขึ้น โดยความสามารถของการกระทำที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลอย่างพึงพอใจ (สุพรหม ทำจะดี. 2550 : ออนไลน์)

จากการให้ความหมายของแรงจูงใจที่หลากหลาย สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจหมายถึง พฤติกรรมหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคล สภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการ

2.3.2. ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกได้เป็นทฤษฎีใหญ่ ๆ คือ (Wiki. 2007: Online)

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุกพฤติกรรมของมนุษย์ ถ้าวิเคราะห์ดูแล้ว จะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจมาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดี และกลายเป็นแรงจูงใจทางบวก ที่ส่งผลทำให้มนุษย์มีความต้องการแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์ และการเลียนแบบจากบุคคลที่ตนเองชื่นชม หรือคนที่มีความเชื่อในสังคมจะเป็นแรงจูงใจ ที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

3. ทฤษฎีพุทธินิยม ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความรู้สิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลาย ๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุลขึ้น จะต้องอาศัยกระบวนการตัดสินใจและการปรับความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ให้เข้ากับประสบการณ์เดิม ต้องอาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐาน ที่สำคัญทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน

ทฤษฎีดังกล่าวยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผนระดับของความคาดหวัง โดยมีแนวโน้มที่จะตั้งความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น

4. ทฤษฎีมานุษยนิยม แนวความคิดนี้เป็นของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้อธิบาย ถึงลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยที่ความต้องการจะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม เพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ดังนั้นถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถ อธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน

ทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นนับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาการใช้แรงจูงใจให้เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะทฤษฎีที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางและนักการศึกษานำไปประยุกต์ใช้โดยทั่วกัน (ดารณี พานทอง และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ. 2542 : ออนไลน์)

2.3.3 รูปแบบของแรงจูงใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้ (Wiki. 2007: Online)

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) มุ่งหาความสำเร็จ และกลัวความล้มเหลว 2) มีความทะเยอทะยานสูง 3) ตั้งเป้าหมายสูง 4) มีความรับผิดชอบในการทำงานดี 5) มีความอดทนในการทำงาน 6) รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

7) เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน 8) เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารีเป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น เมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้ว ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้
1) เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม 2) ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก 3) ตั้งเป้าหมายต่ำ 4) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่าตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้อยจึงพยายาม สร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะก้าวร้าว 2) มักจะต่อต้านสังคม 3) แสวงหาชื่อเสียง 4) ชอบเสี่ยง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ 5) ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรง ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคล หรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจ ใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่ 2) ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึงพา สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพาจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) ไม่มั่นใจในตนเอง 2) ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล 3) ไม่กล้าเสี่ยง

โดยสรุปการใช้แรงจูงใจของภาวะผู้นำสามารถพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสม เพื่อใช้แรงจูงใจกับบุคลากรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้นำจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรมีความสุข และมีทัศนคติต่อการทำงาน ดังนั้นจำเป็นต้องเข้าใจประเภทของแรงจูงใจ ซึ่งประกอบขึ้นจากแรงกระตุ้น 2 ด้าน คือ แรงกระตุ้นจากภายใน และแรงกระตุ้นจากภายนอก เราจะใช้แรงกระตุ้นทั้ง 2 ด้านอย่างไรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Shine Management. 2008 : Online)

1. แรงกระตุ้นภายใน (Internal inspiration)

1.1 การตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจนเพื่อกำหนดอนาคตและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

1.2 ความท้าทาย (Challenge) เป้าหมายที่เราตั้งไว้จะกลายเป็นความท้าทาย ที่ทำให้เราก้าวไปจนประสบความสำเร็จ แต่ที่สำคัญเป้าหมายจะต้องไม่ไกลเกินตัว เพราะจะกลายเป็นความเพ้อฝันไม่มีวันจบสิ้น

1.3 ความมั่นใจ (Confident) เราต้องมั่นใจในตัวเอง มั่นใจในความสามารถ ความพยายาม ความพากเพียรและความอดทน ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จได้

1.4 คำมั่นสัญญา (Commitment) เราต้องมีคำมั่นสัญญากับตัวเรา ในการที่จะทำให้เป้าหมายที่วางเอาไว้ประสบความสำเร็จให้ได้ คำมั่นสัญญานี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เราสร้างวินัยในตัวเอง เพื่อความสำเร็จที่ตั้งเอาไว้

ผู้นำจำเป็นต้องใช้แรงจูงใจภายในเพื่อให้บุคลากรวางเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน มีใช้การทำงานแบบวันต่อวัน เพื่อสร้างแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

2. แรงกระตุ้นภายนอก (External inspiration)

2.1 สถานที่ทำงาน บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

2.2 เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร

2.3 กฎ กติกา ระเบียบ และการลงโทษ

2.4 การให้คำชมเชย หรือของรางวัลในความสำเร็จ

2.5 คำตำหนิ หรือการสอนสั่งต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เราประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ

2.6 สิทธิประโยชน์ รายได้ หรือสวัสดิการต่างๆ ที่พอเหมาะพอเพียง (การทำงานไม่จำเป็นที่เราต้องหวังผลตอบแทนจนเกินตัว)

ผู้นำสามารถใช้แรงกระตุ้นภายนอก ทั้งบรรยากาศในการทำงาน การให้คำชมเชย สิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ วิเชียร ศรีพฤกษ์ (2546 : 14) ได้เสนอแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Be strong) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้ บุคคล ปฏิบัติงานและหากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออกไป วิธีการนี้มีแนวคิดที่มุ่งยึดถือบุคคลเสมือนวัตถุ คนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องใช้แรงงานให้คุ้มค่า และองค์กรมีความหวังว่าการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน และได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้น เป็นการสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้นบุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ เหตุว่าความต้องการของเขา ได้รับการสนองตอบแล้ว ดังนั้นองค์กรจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงาน การขู่เชิญ และการลงโทษ อย่างรุนแรง เป็นเครื่องมือจูงใจอันสำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Be good) การจูงใจโดยวิธีนี้

มุ่งที่จะสร้าง ความสัมพันธ์อันดี ระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์กรพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เท่าที่ควรจะทำให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้แก่คนงาน เพื่อจะได้มีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Implicit bargaining motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชา เช่น การจัดหาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การกำหนดอัตราค่าจ้างและชั่วโมง การทำงานร่วมกัน โดยการต่อรองบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง และความสามารถที่พึงปฏิบัติได้ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติได้อุทิศร่างกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบต่อรองนี้ ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของคนงานด้วย เช่น องค์กรอาจกำหนดมาตรฐานและชั่วโมงการปฏิบัติงานไว้ หากคนงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ถูกต้องตามมาตรฐาน ก็จะผ่อนคลายการควบคุม หรือให้ควบคุมกันเองก็ได้

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competition motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้ มีลักษณะเป็นแบบปฏิฐาน (Positive motivation) องค์กรหรือหัวหน้างานจะต้องกำหนดวิธีการวัดผลไว้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผล ที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การจูงใจ ในลักษณะนี้ นอกจากจะสามารถทำได้เป็นรายบุคคลแล้ว ยังอาจนำไปใช้ในการจูงใจเป็นกลุ่มได้เช่น จัดให้มีการแข่งขันการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดสามัคคีธรรมในกลุ่ม และเกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม อย่างไรก็ตาม นักบริหารจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม และหาทางป้องกันไว้ด้วย

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Internalized motivation) การจูงใจ โดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน สร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมจิต (Collective mind) และร่วมมือ (Cooperation) ในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างทำที่ ในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน (Sense of belonging) การนำผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงานการกำหนดวัตถุประสงค์ เกณฑ์ควบคุมงาน ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดความรัก และห่วงแหนในงาน และองค์กรของตนขึ้น อันจะเป็นผลทำให้คนงานมีสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร และหน่วยงาน การจูงใจโดยวิธีนี้ หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้ จะให้ความก้าวหน้าอันจริงแก่องค์กรเป็นอันมาก

แนวทางสร้างแรงจูงใจข้างต้น ผู้นำจำเป็นต้องเลือกวิธีการและรูปแบบของแรงจูงใจให้เหมาะสมกับบุคลากร จึงจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ให้ชัดเจน วิเคราะห์วิธีการแรงจูงใจต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และใช้แรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ การสร้างแรงจูงใจสามารถทำได้หลายแนวทาง ในที่นี้จะ

ขอล่าว แนวทางที่สอดคล้องกับสาเหตุดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนี้ (มสร.
ประจำเดือน เมษายน - มิถุนายน 2550)

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสอดคล้องกับเรื่องความต้องการ
บุคลากร
2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องสิ่งล่อใจ
3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของการ
ตื่นตัว
4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของการ
คาดหวัง

จากแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำควรกระตุ้นให้
บุคลากรตื่นตัวตลอดเวลา ควรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรอย่างชัดเจน
และใช้แรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการของ
บุคลากรอย่างเหมาะสม

2.3.5 เทคนิคในการใช้แรงจูงใจ

การใช้แรงจูงใจเป็นความสามารถของผู้นำที่ส่งเสริมงานให้ประสบความสำเร็จ
โดยผู้นำมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (Yuki, 2008 : Online)

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้เพื่อนร่วมงาน ผู้นำควรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อน
ร่วมงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้งานประสบความสำเร็จพร้อม ๆ กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำควรมี
ความพอใจที่ตัวเองและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะแข่งขันกันทำงานให้ประสบ
ความสำเร็จ ผู้นำคนใดที่ไม่ยินดีต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้า ย่อมไม่สามารถสนองต่อความ
ต้องการของงานได้
3. ต้องการที่จะแสดงสิทธิ ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีสิทธิในการ
ตัดสินใจ ดูแลระเบียบวินัย และปกป้องลูกน้อง หากผู้นำคนใดไม่มีความสบายใจในการปฏิบัติ
งานต่าง ๆ ที่กล่าวมา ย่อมไม่สามารถจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้
4. ปรารถนาจะใช้อิทธิพล ผู้นำต้องใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น
การจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ตามความถนัดและความสนใจ ตัดสินใจความดีความชอบ หรือลงโทษ ที่
ไม่ปฏิบัติงาน
5. ความต้องการเด่น ผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่สูง หรือเหนือกว่าบุคคล
อื่น ๆ และต้องทำในสิ่งที่เรียกร้องความสนใจ อภิปราย รวมทั้งการวิพากษ์วิจารณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ดี
เทคนิคในการใช้แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคลากรและเพื่อน
ร่วมงาน เพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ

นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคในการใช้แรงจูงใจให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้
(Zenhabits 2008 : Online)

1. ทำแผนภูมิความก้าวหน้า เพื่อที่จะได้รู้ว่าประสบความสำเร็จไปถึงไหนแล้ว ถ้าหากมีจุดที่ไม่ดีจงอย่าท้อแท้และสู้ต่อไป เพื่อสร้างจุดที่ดีต่อไป
2. สิ่งที่คุณเองอยากทำ 100% ให้ทำเพียง 50%-75%
3. เข้าสังคมแบบเปิดเผย เพื่อให้มีแรงจูงใจและมีเป้าหมายที่มั่นคง
4. นำภาพความสำเร็จของตนเองมาวางไว้ที่สามารถพบเห็นบ่อยๆ
5. หาเพื่อนร่วมงานที่ตั้งเป้าหมายอยากประสบความสำเร็จเหมือนกัน
6. เริ่มทำงานตั้งแต่ต้น ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง
7. ทำงานให้สนุกสนาน
8. การทำงานต้องใช้เวลาและอดทน
9. กระจายเป้าหมายใหญ่ๆเป็นเป้าหมายย่อยๆ
10. ให้รางวัลตัวเองบ่อยๆ
11. ค้นหาแรงบันดาลใจอย่างสม่ำเสมอ
12. หาผู้แนะนำหรือที่ปรึกษา
13. ปรับให้เป็นคนมีเหตุผล
14. ตระหนักและกระตุ้นความคิดให้แสดงออกมาอย่าปิดกั้น
15. สร้างมโนภาพให้ถึงเป้าหมายอย่างชัดเจน
16. สร้างเพื่อนใหม่ซึ่งเกื้อหนุนและแข่งขันกัน
17. สร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณชน
18. คิดในทางที่ดีอยู่เสมอ ล้างความคิดที่ไม่ดีออกให้หมด

เทคนิคข้างต้นเป็นแนวในการพัฒนาบุคลากร ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุข ผู้นำจึงสามารถนำเทคนิคต่างๆไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้มีความสุข ในการทำงานในโอกาสต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการใช้แรงจูงใจของผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้แรงจูงใจ สามารถใช้แรงจูงใจ โดยเน้นกระบวนการอย่างสร้างสรรค์และเน้นแรงจูงใจทางบวก รวมถึงสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ที่สำคัญใช้เทคนิคและวิธีการใช้แรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.4 มนุษยสัมพันธ์

ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้บุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียน การมีมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ดังจะได้กล่าวต่อไป

2.4.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

นักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมายของคำว่ามนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่คนอยู่ร่วมกันมีการโต้ตอบและมีการตอบสนองต่อกันและกัน ซึ่งอาจเป็นทั้งความสัมพันธ์ในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ เช่น ความร่วมมือ การแข่งขัน การต่อต้าน การต่อสู้ เป็นต้น (มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2551: ออนไลน์)

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 402)

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหา เพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นผลก่อให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้ (อำนาจ แสงสว่าง.2544: 99)

สวัสดี บรรเทิงสุข (2544 : 14-15) กล่าวโดยทั่วไป มนุษยสัมพันธ์อาจพิจารณาได้ 2 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล : มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ในอันที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข และผู้อื่นก็มีความสุข 2) ระดับบริหาร : มนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ

พนัส หันนาคินทร์ (2545 : 30-35) ให้คำอธิบายว่า "มนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถที่บุคคลจะถ่ายทอดความรู้สึก หรือความคิดไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกันสามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกิจการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน

โดยสรุป มนุษยสัมพันธ์จัดเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นทั้งหลักการและทฤษฎี เพื่อนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งเป็นศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลในการติดต่อกับบุคคลอื่นให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญ ดังนี้ (A Glossary of Useful Terms.2007 : online)

1. คนสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรการบริหาร ผู้นำจะละเอียดหรือไม่สนใจเพื่อนร่วมงานไม่ได้ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร
2. ขีดความสามารถของคนเปลี่ยนแปลงกันได้ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจในการทำงาน และต้องการเห็นผลงานดีขึ้น
3. หัวหน้างานทำงานโดยผ่านคนอื่น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ ศึกษา เพื่อให้รู้จักและเข้าใจในความรู้สึก ต้องรู้ธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี จากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กร
4. หน้าที่ของผู้ที่จะต้องอธิบาย โน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ และเห็นด้วยในวัตถุประสงค์ เห็นด้วยในวิธีการทำงาน ร่วมกันทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

5. มิตรภาพในกลุ่มทำให้เกิดความสามัคคี หรือสัมพันธ์ภาพอันดี อาจจัดฝึกรบม การจัดกิจกรรมร่วมกันทำงานเป็นทีม ฯลฯ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานกันอย่างราบรื่น ลด/ขจัดความขัดแย้งในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในผลงานร่วมกัน

6. การยอมรับภาวะของผู้นำ เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องปรับปรุง พัฒนาดตนเองให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพและประพฤติกปฏิบัติตน ตลอดจนวิธีการบริหารจัดการให้เป็นที่ยอมรับและยอมรับ

7. รู้สึกว่าตนมีความสำคัญ มีส่วนช่วยกลุ่มหรือผู้อื่นได้ ผู้นำที่มีจิตวิทยา มีมนุษยสัมพันธ์ จะทำให้ผู้ร่วมงานทุกระดับมีความรู้สึกว่าคุณมีความหมาย มีความสำคัญ มีคุณค่าต่อความสำเร็จในงานของกลุ่ม

มนุษยสัมพันธ์นับว่ามีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันในสังคม เพราะมนุษย์ต้องอาศัยและพึ่งพากัน ช่วยสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2.4.3. หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ในสังคมปัจจุบันเราต้องยอมรับว่าเราทำงานกับคน เราจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ ทำอย่างไรให้สื่อความกันรู้เรื่อง ทำอย่างไรให้เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 10 ข้อพอสรุปได้ ดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์, 2545 : 30-35)

1. บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน บุคคลโดยทั่วไปนั้นถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินแล้วจะเห็นว่าเหมือนๆ กัน แต่แท้จริงแล้วบุคคลแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว แต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปจากบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสิ่งแวดล้อม พันธุกรรม สติปัญญา อารมณ์ เจตคติ ค่านิยม อุดมคติ วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ นิสัยใจคอ วินัยจรรยา การศึกษาสังคม หรือเศรษฐกิจเป็นเหตุผลทำให้บุคคลแตกต่างกันทั้งสิ้น การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อที่จะได้เข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นได้บ้าง โดยเฉพาะผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องความแตกต่างของบุคคล เพื่อการจูงใจให้บุคคลากรเกิดความพึงพอใจ

2. การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหนึ่งบุคคลใดนั้น ต้องพึงระลึกเสมอว่า ได้เข้ามามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น มิได้เลือกติดต่อกับเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือลักษณะหนึ่งลักษณะใด บุคคลไม่สามารถจะแบ่งแยกเรื่องความรู้ออกจากความสามารถได้ หรือแยกความรู้ออกจากทักษะได้ หรือจากประสบการณ์ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือบุคคลจะมีลักษณะหลายๆ ประการ ประกอบขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางกาย ภาพ เรื่องทางจิตใจ เรื่องของการงาน เรื่องชีวิตส่วนตัว เรื่องความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ฯลฯ แต่ละเรื่องมิได้แยกจากกัน แต่มีผลกระทบถึงกัน รวมผสมผสานกันทั้งหมด

3. พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนต้องมีสาเหตุ บุคคลอาจได้รับการจูงใจ เหตุนี้จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงสาเหตุของพฤติกรรม อันได้แก่ เรื่องความต้องการทั้งทางร่างกาย และจิตใจของบุคคล การที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้ทำงานจะต้องสร้างพฤติกรรมขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการด้วยความคิด มิใช่สร้างพฤติกรรมตามความคิดของผู้อื่น ดังนั้นผู้นำจึงควรจูงใจ

บุคคลด้วยการทำให้เห็นว่าการกระทำแบบนั้นหรือพฤติกรรมนั้นๆ จะเป็นหนทาง ทำให้ความต้องการได้รับการตอบสนองมาก

4. บุคคลทุกคนมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เสมอกัน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปรัชญามากกว่าเรื่องทางวิทยาศาสตร์ มนุษย์นับเป็นสัตว์ประเสริฐที่มีความคิด มีสมอง มีความรู้ ผิดชอบชั่วดี มีวัฒนธรรม มีสามัญสำนึก เป็นสิ่งที่อยู่เหนือสรรพสัตว์ทั้งหลาย ดังนั้นการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์ด้วยกัน จึงต้องปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ และตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นใคร มีสถานภาพ หรือฐานะ อย่างไร ซึ่งต่างก็มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของแต่ละคน ศักดิ์ศรีของมนุษย์ เป็นรากฐานปรัชญา จริยศาสตร์และศีลธรรมที่จะบังเกิดผลดีในแง่มนุษยสัมพันธ์ การวิจัยหลายกรณีแสดงว่ามนุษย์ต้องการการยอมรับ การให้เกียรติกัน การเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

5. มนุษย์ทุกคนมีแรงจูงใจ ต้องจูงใจผู้อื่นให้มีเจตคติตรงกัน มีจุดหมายร่วมกัน เพื่อจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจูงใจตนเองให้มีระเบียบและความรับผิดชอบเรื่องต่าง ๆ การที่บุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์กันตามที่เป็นอยู่เป็นเพราะเขาถูกกระตุ้นโดยพลังทางจิตวิทยา ทางสังคม และทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีอำนาจที่จะกระตุ้นให้เขาทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ในลักษณะนั้น ๆ โดยเฉพาะเมื่อเกิดมีการขัดแย้งในองค์กร จะเกิดการแตกร้าวขึ้น

6. บุคคลต้องการที่จะติดต่อสื่อสาร การศึกษาวิธีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม ให้กลุ่มได้มีความเห็นสอดคล้องกัน และมีความเข้าใจตรงกัน การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในองค์กร เป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารและความคิด ทำให้พฤติกรรมของกลุ่มรวมกันเข้าเป็นหนึ่งเดียว และยังเป็นพื้นฐานสำหรับการร่วมมือกันของกลุ่ม

7. บุคคลต้องการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถที่จะทำตัวของเขาให้รู้สึกเหมือนอยู่ในสภาพของผู้อื่น และรู้สึกเห็นใจต่อทัศนคติการจูงใจของการขาดการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นสาเหตุแรกของการขัดแย้งในองค์กร การเห็นใจหรือเข้าใจ ความต้องการของผู้อื่น ต้องศึกษาความแตกต่างของแต่ละบุคคล และตระหนักถึงปัญหาของแต่ละคน

8. บุคคลต้องการผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน หมายถึง ผลประโยชน์ของคน ที่ทำงานในองค์กรกับผลประโยชน์ขององค์กรนั้น การที่องค์กรใดจะรับคนเข้าไปทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้สึกหรือความเชื่อว่าตนจะได้ประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่ง

9. บุคคลต้องการพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงขีดสุดทั้งทางร่างกาย จิตใจ และบุคลิกภาพ เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคมและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และสังคมโดยส่วนร่วม รวมทั้งการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตนเอง

10. บุคคลต้องการที่จะเรียนรู้และมีความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด

มนุษยสัมพันธ์ช่วยให้สมาชิกของกลุ่มและสังคมมีความเข้าใจดีระหว่างกัน เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความประสงค์ดีต่อกัน มนุษยสัมพันธ์เป็นรากฐานที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจและยึดโยงบุคคลในหมู่คณะให้มีความจงรักภักดี มีความใกล้ชิดคุ้นเคย และเป็นกันเอง รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น นำปฏิบัติ นำให้ความร่วมมือ ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี มีความราบรื่น

2.4.4 ยุทธวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์

ในการที่จะแนะนำสั่งสอนผู้อื่นนั้น ผู้นำจำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา เป็นมิตรต่อบุคคลอื่น โดยปฏิบัติดังนี้ (Titannetwork. 2551 : Online)

1. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม แสดงให้เห็นความสามารถ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และภาวะความเป็นผู้นำ
2. สนใจและรักคนอื่น วิธีสร้างมิตรภาพขั้นแรก ก็คือ ฝึกหัดทำให้รัก และปรารถนาดีต่อทุกคน ให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ แนะนำวิธีปฏิบัติแก่บุคคลอื่น ตลอดจนช่วยวิเคราะห์และให้คำตอบที่ต้องการ
3. ให้ความเห็นอกเห็นใจ เมตตากรุณา ร่วมทุกข์ร่วมสุข ให้ความเป็นกันเอง และถามสารทุกข์สุขดิบเป็นประจำ เปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อปรึกษาหารือและปรึกษาหารือ รวมทั้งการทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่าเขาชอบเขา มีทัศนคติที่ดีต่อเขา รักและจริงใจต่อเขา
4. พูดน้อยแต่ฟังให้มาก เปิดโอกาสให้เขาระบายความในใจและรับฟังอย่างสนใจ เข้าใจ และเห็นใจ อย่าตัดบท
5. ไม่พูดถึงเรื่องที่ผิดพลาดให้อภัยในข้อผิดพลาด และให้กำลังใจโดยคิดเสียว่าทุกคนไม่ยากทำผิด ควรสอบถามหรือศึกษาสาเหตุอย่างพร้อมที่จะเข้าใจ อย่าใช้การคาดเดาของตนเอง หรือคำพูดเล้าลือ เป็นเครื่องตัดสินการกระทำของแต่ละบุคคล โดยต้องทำความเข้าใจกว้าง และมองโลกในแง่ดี
6. นำเสียงที่พูดต้องสุภาพ อ่อนโยน กล่าวกันว่าน้ำเสียงที่อ่อนโยน จะชนะใจคนได้ถึง 50 %
7. คิดก่อนพูดโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจะตำหนิผู้อื่น เพราะมนุษย์ชอบฟังคำสรรเสริญยกย่องมากกว่าการติเตียน แม้ว่าจะเป็นความจริงก็ตาม ดังนั้นควรนึกถึงผลดี และผลเสียของคำพูดที่พูดออกไป โดยยึดสุภาษิตที่ว่า "พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง" บางครั้งอาจจะพูดตรง ๆ ไม่ได้ ก็ควรจะใช้วิธีการเปรียบเทียบ ยกนิทานอุทาหรณ์สอนใจ

2.4.5 เคล็ดลับ 12 ประการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การสร้างมนุษยสัมพันธ์มีเคล็ดลับสำคัญ ดังนี้ (ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์. 2549 :

1. การบริหารจัดการที่ดีต้องเริ่มที่มนุษย์สัมพันธ์ ผู้นำส่วนมากเข้าใจว่า มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เป็นเพียงกิจกรรมที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ แต่ในหลักความเป็นจริง มนุษยสัมพันธ์ คือ การบริหารจัดการงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น การบริหารคน เงิน วัสดุ สิ่งของ งานผลิต คอมพิวเตอร์และอื่นๆ

2. แก้ปัญหาคนได้คือยอดของผู้นำ ผู้นำไม่ว่าจะทำงานกับคน 2 คน หรือ 1,000 คน ต้องมีวิธีเข้ากับคนให้ได้ ทักษะการบริหารคน จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้นำมืออาชีพ

3. เป็นผู้นำต้องอดทนและหนักแน่น ความเมตตาสงสาร ความเห็นอกเห็นใจ ความยืดหยุ่น เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำแต่เหนือคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ คือ ต้องอดทน และหนักแน่น มีวุฒิภาวะ หรือความเป็นผู้ใหญ่ ทั้งในด้านความคิด การกระทำและคำพูด

4. อย่าปฏิเสธหรือช่วยเหลือโดยไม่ให้เหตุผล หากเพื่อนร่วมงานขอความช่วยเหลือจากท่าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตาม แสดงว่าท่านมีมนุษยสัมพันธ์ แล้ว อย่าให้หรือปฏิเสธ โดยไม่ชี้แจงเหตุผลเป็นอันขาด

5. การลงโทษทางวินัยมิใช่เครื่องมือปรับปรุงงานเสมอไป ผู้นำพึงจดจำว่า “การลงโทษเป็นการให้โทษมากกว่าให้คุณและสร้างความไม่พึงพอใจ” เพราะฉะนั้นการลงโทษ จึงเป็นทางเลือกสุดท้ายเท่านั้น ท่านต้องพูดจาให้โอกาสและให้เวลา ทุกคนต้องการหัวหน้าที่เก่ง ไม่เก๊ก

6. คำชมแม้คำเดียว ดีกว่าไม่ได้ชมเสียเลย คำชมแม้คำเดียวเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา กล่าวยกย่อง เป็นคำที่สะอาดที่สุด ถูกที่สุด แต่เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการ ที่ดีที่สุด

7. หยุตนับหนึ่งถึงร้อย มีค่าที่สุดและป้องกันมิให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งจะเสียใจภายหลังได้ เพราะในระหว่างที่นับหนึ่งนั้น อาจคิดหาทางออกที่ดีได้เสมอ

8. อย่าสัญญาในสิ่งที่ท่านทำไม่ได้เป็นอันขาด การให้คำมั่นสัญญาว่า จะเลื่อนตำแหน่งให้ จะปรับเงินเดือนพิเศษให้ ฯลฯ หากทำไม่ได้ นอกจากงานจะเสียแล้ว ยังจดจำไปชั่ววันรันดร์อีกด้วย

9. อย่าซื้อแต่ตัวให้ซื้อหัวใจด้วย อย่าคิดว่า มีเงิน มีอำนาจ จะซื้ออะไรก็ได้ แต่มีอยู่ 3 สิ่งที่ซื้อไม่ได้ คือ 1) กระตือรือร้น 2) ความคิดริเริ่ม 3) ความภักดี แต่สามสิ่งนี้ ไม่ต้องซื้อ หากผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเลิศ

10. อย่าลืมนักพัฒนาคน การบริหารจัดการ มิได้หมายถึง เฉพาะการสั่งงาน และการควบคุมงานเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาคนด้วยและเป็นบันไดในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง อีกต่างหาก

11. อย่าให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานบางคนจนเกินงาน การให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งคนใดมากเกินไป จะต้องทำงานหนักมากขึ้น

12. งานนี้ไม่มีใครทำแทนท่านได้ งานต่างๆ สามารถมอบหมายให้คนอื่นทำแทนได้ แต่มีสิ่งเดียวที่ให้คนอื่นทำแทนไม่ได้ นั่นคือ “มนุษยสัมพันธ์”

2.4.6 เคล็ดลับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้มั่นคง เคล็ดลับสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551 : ออนไลน์)

1. สร้างความผูกพันด้วยการสำรวจตัวเอง และตอบคำถามเกี่ยวกับความรักและความผูกพันต่อคนอื่น ก่อนที่คนอื่นจะรักและผูกพันตัวเรา
2. สร้างความเข้าใจ ต้องเข้าใจคนอื่นก่อนเพื่อให้ตนเองปรับตัว และควรเปิดใจยอมรับและอดทน ต้องใช้เวลามากในเรื่องการสร้างความรัก
3. ความไว้วางใจ เป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อถือ และศรัทธา
4. ให้อภัยและลืม การให้อภัยช่วยสร้างมิตรภาพอย่างยืนยาว และควรลืมในเรื่องลบของบุคคลอื่นให้หมด
5. การยอมรับนับถือ ให้เกียรติกับบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ
6. สร้างทัศนคติที่ดี มีมุมมองโลกในแง่ดีเสมอ
7. แสดงความรักให้เห็นอย่างจริงใจ ให้ทุกคนได้รับรู้อย่างมีความสุข
8. แบ่งปันความรักและความผูกพันแก่บุคคลากรอย่างทั่วถึง เน้นความเสมอภาค โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

มนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งช่วยให้คนเราดำรงอยู่ในสังคมได้ดี การอยู่ร่วมกันในสังคมเราต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ เพื่อเป็นสิ่งหล่อเลี้ยงจิตใจจนมน้ำใจของอีกฝ่าย โดยต้องเข้าใจหลักและองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ และกลยุทธ์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงใช้กระบวนการในการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ

โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำกลยุทธ์ด้านมนุษยสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส การจดจำชื่อคนอื่น ๆ ได้ การมองโลกในแง่ดี การยอมรับนับถือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ การรู้จักยกย่องบุคคลอื่น การเป็นผู้ฟังที่ดี การมีกิจกรรมยามว่างที่ผ่อนคลาย

2.5. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

การสื่อสารนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการถ่ายทอดให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจข้อมูลข่าวสารให้ตรงกัน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง เพราะปัจจุบันความขัดแย้งในโรงเรียนมีความรุนแรงมากขึ้นตามลำดับ ผู้นำจึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ดังนี้

2.5.1 การสื่อสาร นักการศึกษาให้ความหมายของการสื่อสาร ดังนี้

เดวิส (Davis, อ้างถึงใน ดวงพร ทัดตะทองคำ, 2544: 24) ได้ให้ความหมาย ของการสื่อสารว่า เป็นกระบวนการของการส่งข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง

แดนซ์ (Dance, อ้างถึงใน ดวงพร ทัดตะทองคำ, 2544: 24) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า เป็นการแสดงออกของการตอบสนอง โดยอาศัยสัญลักษณ์เชิงถ้อยคำ ทำหน้าที่เป็นสื่อสำหรับการตอบสนองที่แสดงออกมา

วีเวอร์ (Weaver, 2002 : Online) กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายกว้าง ครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่าง ที่จิตใจของคนๆ หนึ่ง อาจมีผลต่อจิตใจของคนหนึ่ง ไม่ใช่เพียงการพูดและการเขียนเท่านั้น แต่รวมถึง ดนตรี ภาพ การแสดง และพฤติกรรม อื่นๆ ของมนุษย์

จากแนวความคิดต่าง ๆ สามารถสรุปความหมายของการสื่อสารได้ว่า การสื่อสารหมายถึง การสื่อความหมายเกี่ยวกับเรื่องหนึ่งเรื่องใด ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย หรือคำสั่ง หรือ ข้อมูลข่าวสารอื่นใด จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง โดยการสื่อสารนั้นจะคำนึงถึง ความรู้สึก และค่านิยมของผู้สื่อสารด้วย ดังมีรายละเอียดคือ

1. ความสำคัญของการสื่อสาร การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัยของคนทุกคนและมีความเกี่ยวข้องไปถึงบุคคลอื่น ตลอดจนถึงสังคมที่แต่ละคนเกี่ยวข้องอยู่ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งใดล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ทั้งสิ้น จะเห็นได้จากการที่คนพยายามคิดค้นและพัฒนาวิธีการสื่อสารมาตั้งแต่สมัยโบราณ ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน ตลอดจนถึงเครื่องมือ หรือเทคนิควิธีการ ต่างๆ ล้วนเกิดจากความพยายามอย่างสูงของคน ต่อเนื่องมาหลายชั่วอายุ หากการสื่อสารไม่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งแล้ว เครื่องมือและวิธีการสำหรับการสื่อสารต่างๆ เหล่านี้ก็คงไม่เกิดขึ้นและพัฒนามาให้เห็นดังเช่นในปัจจุบัน (Dance, อ้างถึงใน ดวงพร ทัดตะทองคำ, 2544: 41-45)

การสื่อสารนับว่ามีความสำคัญเกือบทุกภาคส่วนและทุกด้าน โดยเฉพาะการสื่อสารของบุคคลในองค์กร จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อช่วยให้การทำงาน ประสบผลสำเร็จ

2. วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร วัตถุประสงค์ในการกระจายข่าวสาร หมายถึง การพิจารณาถึงสาเหตุของการส่งและรับข่าวสารในองค์กร และบทบาทของการกระจายข่าวสาร แบ่งการถ่ายทอดข่าวสารตามสาเหตุของการกระจายข่าวสารในองค์กร จะมีสาเหตุที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ก็คือ เรื่องของงาน เรื่องของสภาพขององค์กร และเรื่องของบุคคล ดังต่อไปนี้ (ดวงพร ทัดตะทองคำ, 2544: 30-32)

2.1 ข่าวสารที่เกี่ยวกับงาน เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และกิจกรรม ที่ต้องให้ความสำคัญในองค์กร ตัวอย่างเช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาด้านการขาย การตลาด คุณภาพของบริการ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2.2 ข่าวสารเกี่ยวกับการบำรุงรักษาองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย หรือข้อบังคับของบริษัท ข่าวสารประเภทนี้ช่วยองค์กรเพื่อดำเนินงานอยู่ได้และดำรงอยู่ตลอดไป

2.3 ข่าวสารที่เกี่ยวกับบุคคล หมายถึง ข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กรในด้านทัศนคติ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

3. ประเภทของการสื่อสาร นักวิชาการด้านการสื่อสารมวลชน ได้จำแนกประเภทของการสื่อสารไว้แตกต่างกันหลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ ในการจำแนก ในที่นี้จะแสดงการจำแนกประเภทของการสื่อสาร โดยอาศัยเกณฑ์ในการจำแนกที่สำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 จำแนกตามกระบวนการหรือการไหลของข่าวสาร

3.2 จำแนกตาม ภาษาสัญลักษณ์ที่แสดงออก

3.3 จำแนกตามจำนวนผู้สื่อสาร (ประมะ สตะเวทิน. 2526 : 18 - 48)

3.1 จำแนกตามกระบวนการหรือการไหลของข่าวสาร มี 2 ประเภท คือ

3.1.1 การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) คือ การสื่อสารที่ข่าวสารจะถูกส่งจากผู้ส่งไปยังผู้รับในทิศทางเดียว โดยไม่มีการตอบโต้กลับจากฝ่ายผู้รับ เช่น การสื่อสารผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงาน โดยฝ่ายผู้รับไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้รับอาจไม่เข้าใจข่าวสาร หรือเข้าใจไม่ถูกต้องตามเจตนาของผู้ส่งและทางฝ่ายผู้ส่ง เมื่อไม่ทราบปฏิกิริยาของผู้รับจึงไม่อาจปรับการสื่อสารให้เหมาะสมได้ การสื่อสารแบบนี้สามารถทำได้รวดเร็วจึงเหมาะสำหรับการสื่อสารในเรื่องที่เข้าใจง่าย

3.1.2 การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คือ การสื่อสาร ที่มีการส่งข่าวสารตอบกลับไปมาระหว่างผู้สื่อสาร ดังนั้นผู้สื่อสารแต่ละฝ่ายจึงเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับ ในขณะเดียวกัน ผู้สื่อสารมีโอกาสทราบปฏิกิริยาตอบสนองระหว่างกัน ทำให้ทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ และช่วยให้สามารถปรับพฤติกรรมในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวอย่างการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การพบปะพูดคุยกัน การพูดโทรศัพท์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงาน

3.2 จำแนกตามภาษาสัญลักษณ์ที่แสดงออก แบ่งเป็น

3.2.1 การสื่อสารเชิงวัจนะ หมายถึง การสื่อสารด้วยการใช้ภาษาพูดหรือเขียนเป็นคำพูดในการสื่อสาร

3.2.2 การสื่อสารเชิงอวัจนะ หมายถึง การสื่อสารโดยใช้รหัสสัญญาณอย่างอื่น เช่น ภาษาท่าทาง การแสดงออกทางใบหน้า สายตา น้ำเสียง ระดับเสียง ความเร็วในการพูด เป็นต้น

3.3 จำแนกตามจำนวนผู้สื่อสาร กิจกรรมต่างๆ ของบุคคลและสังคม ถือว่าเป็นผลมาจากการสื่อสารทั้งสิ้น ดังนั้นการสื่อสารจึงมีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะ การสื่อสารของมนุษย์ 3 ลักษณะ คือ

3.3.1 การสื่อสารส่วนบุคคล

3.3.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล

3.3.3 การสื่อสารมวลชน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารข้อความ เครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบันพบว่า สามารถจำแนกได้หลายประเภท ดังนี้ (กนกรัตน์ วงศ์ลักษณ์พันธ์. 2542 : 37-38)

- 1) ป้ายประกาศ
- 2) การประชุม การหารือร่วมกัน
- 3) หนังสือหรือจดหมายเวียน ซึ่งรวมถึงไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

(E-mail) ด้วย

- 4) การพูดด้วยวาจาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 5) การบันทึกข้อความเป็นลายลักษณ์อักษร
- 6) สมุดคู่มือปฏิบัติงาน
- 7) ระบบข้อเสนอแนะหรือระบบเสนอข้อคิดเห็น

(Suggestion System)

เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารมีหลายประเภท มีทั้งเป็นวัสดุ อุปกรณ์ และเป็นคำพูด จำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องจะเลือกใช้ให้สอดคล้องกับสารที่เราต้องการส่งผู้รับ เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

5. กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิผล การสื่อสารนับว่ามีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการ เพราะสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร เพื่อให้การบริหารการสื่อสารมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (National Speakers Bureau. 2001: Online)

5.1 Credibility (ความเชื่อถือ) เมื่อสื่อสารกับบุคลากรแล้ว ต้องติดตามดูว่าบุคลากรเต็มใจพร้อมเชื่อฟังและนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติหรือไม่ อย่างไรก็ตามควรพยายามสื่อสารกับผู้ฟังให้เกิดความเข้าใจและแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาด

5.2 Context (บริบท) ผู้นำจำเป็นต้องใช้ถ้อยคำประกอบท่าทางและลีลาในการพูด เพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่พูดอย่างชัดเจน

5.3 Content (เนื้อหา) เรื่องราวที่พูดควรเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อบุคลากรส่วนใหญ่ผู้ฟังจะเลือกข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผลสัมฤทธิ์จึงจะได้รับการตอบสนอง

5.4 Continuity (ความต่อเนื่อง) การสื่อสารที่ดีและเกิดประสิทธิผลควรใช้ช่องทางอย่างน้อยสามช่องทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และผู้ฟังเกิดการยอมรับ

5.5 Consistency (ความมั่นคง) เรื่องใดที่เป็นจริงควรยืนยันหยัดไว้อย่างมั่นคง เพราะมีข้อมูลและตัวแปรหลากหลาย ผู้นำต้องรักษาความจริงให้คงอยู่ และไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ อารมณ์และความรู้สึกต่างๆ

5.6 Channels (ช่องทาง) ควรใช้ช่องทางต่างๆให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ และคำนึงถึงเวลาในการดำเนินงานที่สำคัญควรสื่อสารอย่างรวดเร็ว และตรง

ประเด็น ซึ่งสามารถเลือกใช้ทั้งเทคโนโลยี วิทยุ โทรศัพท์ โทรศัพท์ จดหมาย อีเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

5.7 Clarity (ความกระจ่าง) ให้ข่าวสารใช้คำง่าย ๆ กระชับรัด
ชัดเจน ยกตัวอย่างเปรียบเทียบ อย่าใช้คำยุ่งยากซับซ้อน

7 C ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถ
นำไปใช้ในการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำคุณภาพต่อไป

การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทำให้
บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจตรงกัน รับรู้ร่วมกัน จึงนับว่าการสื่อสารมี ความสำคัญต่อ
ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี

2.5.2 การเจรจาต่อรอง เป็นการสื่อสารชนิดหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาในองค์กร ภาวะ
ผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากจะสื่อสารได้ดีแล้ว จำต้องมีความสามารถในการ
เจรจาต่อรองอีกด้วย จึงสมควรศึกษาในรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง แนวคิดทฤษฎีด้านการ
เจรจาต่อรองจะเกี่ยวข้องกับทฤษฎีเกม โดยเน้นเป้าหมายสำคัญในการเล่นว่าต้องการจะเป็นผู้
ชนะหรือผู้แพ้หรือจะชนะทั้งคู่ ขณะเดียวกันทฤษฎีด้านการสื่อสารที่เน้นประสิทธิผลของการ
สื่อสารเป็นหลัก โดยผู้นำต้องพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารทั้งการฟัง พูด อ่าน และเขียน เข้าใจ
กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการสื่อสารให้เกิดความรวดเร็วคล่องตัว
โดยเฉพาะการใช้วาทศิลป์ในการพูดคุยเจรจามิว่ามีความสำคัญ ในทำนองเดียวกันจะเกี่ยวข้องกับ
กับทฤษฎีแรงจูงใจ โดยใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดกับบุคลากร
ใช้แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก และทฤษฎีการแก้ปัญหา เป็นต้น (Marriage. 2008 :
Online)

2. ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองเป็นปัจจัยสำคัญ ของ
ผู้นำ นับว่ามีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรและส่งเสริมการบริหาร
จัดการแบบการมีส่วนร่วม สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นตามความต้องการของบุคลากร
ทำให้กระบวนการบริหารจัดการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก ทำให้ผู้นำต้องพัฒนา
ตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอยู่เสมอ ลดช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากร สร้างความใกล้ชิด
ผูกพันกับบุคลากรในองค์กร อีกทั้งจูงใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์ และ
เป้าหมายขององค์กร (Marriage Builders. 2008: Online)

3. ความหมายของการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการ
สนทนาพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ โดยเกิดผลประโยชน์ที่ดีร่วมกันทั้งสองฝ่าย และ
ที่สำคัญจูงใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กร (Tupy,
2003 : Online)

ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต้องคำนึงถึงเรื่อง ต่อไปนี้ (Ventures, 2006 : Online)

1. มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาอย่างแท้จริง และรู้สาเหตุของการเจรจาและวิธีการแก้ปัญหาในการเจรจา
2. ต้องตั้งเกณฑ์ขั้นต่ำสุดในการได้รับผลจากการเจรจา
3. รู้เรื่องข้อมูลในการชี้แจงให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจน
4. รักษาทัศนคติทางบวกและสร้างบรรยากาศที่ดี
5. ต้องเข้าใจหลักการเจรจาว่าไม่ใช่ปัญหา และตั้งใจต่อการเจรจาและยอมรับผลการเจรจา

6. ใช้สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติในการเจรจา

7. วางตัวเป็นกลางและไม่จำเป็นต้องชี้ขาดหรือตัดสินใจ ผู้มีบทบาทในการเจรจาต่อรองควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถตั้งวัตถุประสงค์การเจรจาต่อรอง รวมถึงสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพ โดยเน้นเป้าหมายแห่งความสำเร็จ

4. หลักของการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองมีหลักสำคัญดังนี้ (Oregon Mediation Center. 2006 : Online)

1. จำแนกบุคคลจากปัญหา
 2. ให้ความสนใจกับปัญหาโดยไม่เน้นตำแหน่ง
 3. สร้างสรรค์ทางเลือกให้บรรลุทั้งสองฝ่าย
 4. เลือกหนทางที่ดีที่สุดโดยใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ
 5. ใช้หลักแห่งความเข้าใจ ไว้วางใจและเห็นอกเห็นใจ
- ผู้นำควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักของการเจรจาต่อรอง โดยเลือกหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ที่สำคัญใช้หลักแห่งความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ นับว่าเหมาะสมกับการแก้ปัญหา

5. แนวทางในการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ การเจรจาต่อรองเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ มีแนวทาง ดังนี้ (Cronin-Harris. 2008 : Online)

1. วางกฎเกณฑ์เบื้องต้นที่จะสร้างการเจรจาต่อรองให้เกิดความพึงพอใจและสร้างความปลอดภัย การเจรจาจะประสบผลสำเร็จได้ดีเพียงใด ผู้นำในองค์กรต้องวางกฎเกณฑ์โดยคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรให้เกิดการยอมรับกฎ กติกาทั้งสองฝ่าย โดยเน้นด้านความปลอดภัยเป็นสำคัญ ในการเจรจาจะต้องจริงใจและเปิดเผย สร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพ ขจัดความเคลือบแคลง และพยายามสร้างความสุขให้กับทั้งสองฝ่าย ใช้การสื่อสารในทางบวกให้มีกำลังใจและพร้อมที่จะให้การสนับสนุน ขณะเดียวกันคำนึงถึงการรักษาความปลอดภัยเป็นสำคัญ

2. กำหนดปัญหาและเป้าหมายจากมุมมองทั้งสองฝ่าย ผู้เจรจาต้อง

เข้าใจปัญหาทั้งสองฝ่าย โดยให้คำปรึกษาทั้งสองฝ่ายเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน สร้างการยอมรับนับถือร่วมกันและถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในการเจรจา โดยนำปัญหามาร่วมกันแก้ไข กำหนดเป้าหมายแก้ปัญหา โดยเน้นให้มีชัยชนะร่วมกัน Win Win Solution ผู้เจรจาสามารถรับรู้เป้าหมายที่สัมพันธ์กับบุคลากรทั้งสองฝ่าย และสามารถหาวิธีการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

3. การเตรียมการเจรจา ผู้เจรจาต้องเข้าใจระบบของการเจรจา จำต้องศึกษาข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการเจรจา ทำความเข้าใจกับปัญหาและความต้องการของบุคลากร

4. ระดมสมองเพื่อหายุทธศาสตร์ ทั้งสองฝ่ายร่วมกันคิดและวางแผน แก้ปัญหาด้วยกันอย่างมีความสุข โดยหาแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและจัดบันทึกทุกกรณี

5. เลือกยุทธศาสตร์และหนทางที่ดีที่สุด หาหนทางที่ดีที่สุด โดยยึดนโยบายและพันธสัญญาเป็นหลัก

6. ประเมินและวัดผลความสำเร็จ ผู้เจรจาตรวจสอบทบทวนผลของการเจรจากับเป้าหมายว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด และมีจุดใดที่ต้องสร้างความเข้าใจเพิ่มเติม และสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

6. เทคนิคในการเจรจาต่อรอง นอกจากจะใช้แนวทางในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จแล้ว ในการเจรจาต่อรองผู้นำสามารถใช้เทคนิค ดังต่อไปนี้ (Tupy, 2008: Online)

1. รู้จักตนเอง ผู้เจรจาตรวจสอบดูว่าตนเองมีทัศนคติกับการเจรจาต่อรองอย่างไร สนใจและชอบเป็นนักเจรจาหรือไม่ เพราะถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรอง จะเป็นแรงผลักดันให้ประสบผลสำเร็จได้ง่าย

2. หมั่นทำการบ้านสม่ำเสมอ ผู้เจรจาต้องหมั่นฝึกฝนการเจรจาต่อรอง และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ โดยเฉพาะด้านการพูด ฝึกให้เป็นผู้มี "สาลิกาลิ้นทอง"

3. ผู้เจรจาต้องตีความโจทย์และปัญหาให้แตก และคิดทบทวนการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการอย่างน้อยสามครั้ง

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเกิดจากบรรยากาศความไว้วางใจ บอกความจริงและเปิดเผย และสร้างความเชื่อมั่นในการเจรจา

5. ควรระวังเสียงจากภายนอกให้มาก ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในเหตุการณ์ จะมีส่วนให้ข้อมูลในการตัดสินใจแก่ผู้เจรจาขับเคลื่อนสถานการณ์ให้หลุดพ้น

6. ไม่ควรยึดติดกับตำแหน่ง เมื่อได้รับความไว้วางใจ ควรถอดหัวโขนเพื่อให้ผู้ร่วมเจรจาให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง จะช่วยหาคำตอบและแก้ไขปัญหาและความต้องการได้ตรงจุด

7. ใช้พลังอำนาจอย่างเหมาะสมรูปแบบการใช้อำนาจมีหลากหลาย ควรใช้สิทธิพลมากกว่าอำนาจ โดยจงใจให้เกิดผลด้วยความเต็มใจมากกว่าการขู่บังคับ โดยเน้น

ทั้งพลังภายในและภายนอก พลังภายใน ได้แก่ การยอมรับนับถือตนเอง ความเชื่อมั่น ในตนเอง เป็นต้น

8. รู้ว่าอะไรคือชัยชนะ สามารถวาดภาพความฝันได้อย่างชัดเจน (Big Picture) สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ โดยสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำและหยั่งรู้ว่าจะได้รับชัยชนะทั้งสองฝ่าย

9. ร่วมมือกับกระบวนการของการเจรจา ผู้นำจะไม่เคร่งเครียดในการเจรจา พยายามสร้างบรรยากาศในทางบวกให้ทุกคนมีความสุขร่วมกัน

เทคนิคสำคัญของการเจรจาต่อรอง ได้แก่ เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ใช้หลักของอิทธิพล และสนุกสนานไม่เคร่งเครียดกับการเจรจาต่อรอง และเน้นเป้าหมายเป็นสำคัญ

7. ศิลปะของการเจรจาต่อรอง ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรใช้ศิลปะมากกว่าศาสตร์หรือความรู้ เพราะปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลากร ที่ไม่พึงพอใจต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และพยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่ตนได้รับผลประโยชน์มากขึ้น ดังนั้นผู้เจรจาจึงต้องใช้ศิลปะในการเจรจาต่อรองที่สำคัญ ดังนี้ (Ventures, 2006 :online)

1. ต้องรู้และเข้าใจจุดประสงค์ในการเจรจาต่อรองอย่างชัดเจน
2. ข้อมูล คือ พลังอำนาจ จึงนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
3. อย่าใช้การขู่บังคับและสร้างแรงกดดัน
4. ตั้งความหวังไว้สูง
5. ใช้วาทศิลป์จูงใจ
6. อดทนต่อการเจรจา
7. อย่ากลัวการเจรจา

ศิลปะของการเจรจาต่อรองที่ดี ได้แก่ การตั้งความหวังไว้สูง

ใช้วาทศิลป์ในการจูงใจ รวมถึงการอดทนในการเจรจา เพื่อสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพ สร้างความรู้สึกที่ดีในการเจรจาต่อรอง

8. กลยุทธ์ของการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองควรคำนึงถึงความสมดุลในชีวิต (Balance of Life) และคำนึงถึงจุดหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน รวมถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรในโรงเรียน จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีด้านการเจรจาต่อรอง สามารถนำยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรอง โดยใช้ “BALANCE” ย่อมาจากคำต่อไปนี้ (สมชาย เทพแสง. 2549 : Online)

B ย่อมาจาก Brainstorming หมายถึง การระดมสมอง ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องระดมสมอง เพื่อหาวิธีการและหาหนทางมาสนับสนุนการเจรจาต่อรอง ให้ประสบผลสำเร็จ

A ย่อมาจาก AIM หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ผู้เจรจาต้องทราบ จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร และมีประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียน หรือหน่วยงาน อย่างไร

L ย่อมาจาก Law หมายถึง กฎ กติกา แผน หรือนโยบาย รวมทั้ง มาตรฐานต่างๆที่กำหนดในองค์กร การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ข้อยุติ ต้องทำภายใต้กรอบกติกา และคำนึงถึงมารยาทอีกด้วย การเจรจาต่อรองจะไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าไปใช้กับคนพาล เพราะจะไม่ยอมรับกฎ กติกา จนกว่าจะล้มกระดานได้สำเร็จ

A ย่อมาจาก Adapt หมายถึง การปรับปรุงระบบการดำเนินงาน ปรับปรุง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยและกระบวนการ อาทิ ส่วนบุคคลพัฒนาการใช้วาทศิลป์ ปรับปรุง กระบวนการสื่อสารให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้เจรจาต้องพัฒนาบุคลิกภาพ ให้เป็นคนใจเย็น อุดม และอดกลั้นต่อคำพูด รวมทั้งอารมณ์และความรู้สึกที่มากกระทบ พัฒนา ตนเองให้เป็นคนสุขุมรอบคอบ รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยครบถ้วน พร้อมทั้งนำไปใช้ในการ ตั้งโต๊ะเจรจา

N ย่อมาจาก Nature หมายถึง ธรรมชาติ การเจรจาต่อรองให้เป็น ไปตามธรรมชาติมากที่สุด ทั้งด้านสภาพแวดล้อมในการเจรจา การพูดคุยสนทนา ไม่ควรจัดฉาก หรือสร้างภาพ เพราะจะทำให้เสียความรู้สึกแก่ผู้เรียกร้องในด้านความจริงใจต่อกัน

C ย่อมาจาก Creative หมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งความ ไว้วางใจ มิตรภาพ รวมทั้งพยายามให้เป็นบรรยากาศในการสร้างสรรค์ พัฒนาหน่วยงานให้เกิด ความก้าวหน้า ไม่สร้างความแตกแยกในองค์กร

E ย่อมาจาก Emotion หมายถึง การสร้างอารมณ์ทางบวก สร้างความสุข และความอบอุ่น ขจัดความรู้สึกที่ไม่ดี เช่น ความกลัว สภาพการข่มขู่ หรือความไม่ปลอดภัย ออกจากความรู้สึกของผู้เรียกร้อง

กลยุทธ์ในการเจรจามีความสำคัญต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน จึงควรศึกษาหลักการและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองให้มีลักษณะเปิดใจ (Open Mind) โดยใช้หลักแห่งความ ไว้วางใจ จริงใจ และสร้างสังคมแบบครอบครัว สร้างความอบอุ่นและให้ความรู้สึกปลอดภัยแก่ บุคลากร จะเป็นหนทางป้องกันปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและมั่นคง

โดยสรุปการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง จะเกี่ยวข้องกับความสามารถของ ผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง เพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเลือกวิธีการสื่อสารและการเจรจาต่อรองได้ อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละครั้ง ใช้การสื่อสารและการเจรจาต่อรองทั้ง การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่มิการเน้นประสิทธิผลใน การสื่อสาร ที่สำคัญสามารถนำเทคนิคและกลยุทธ์ในการสื่อสารและการเจรจาต่อรองมาใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

นับว่าเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญ ช่วยจัดอุปสรรคและปัญหาในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นจึงนำเสนอแนวคิดการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่สำคัญ มีดังนี้

2.6.1 การแก้ปัญหา

1. ความหมายของการแก้ปัญหา มีผู้ให้ความหมายของการแก้ปัญหา ดังนี้ การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการของความพยายามที่ผู้นำ หรือสมาชิกของทีมงานร่วมกันพิจารณาอย่างสุขุมรอบคอบ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จนทำให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (บุตรี จารุโรจน์. 2548 : 247)

การแก้ปัญหา หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยระบุสาเหตุ และใช้กระบวนการในการดำเนินการและหนทางแก้ไขสู่ความสำเร็จ (A Glossary of Useful Terms 2007 : online)

การแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการค้นหาคำตอบ เพื่อพัฒนาระบบงานให้เกิดประสิทธิภาพ (โรงเรียนยุพราช. 2008 : ออนไลน์)

การแก้ปัญหา หมายถึง การใช้ความคิดในการตอบสนอง ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Glossary. 2007 : Online)

โดยสรุปแล้ว การแก้ปัญหา หมายถึง การที่ผู้นำ หรือสมาชิกของหน่วยงานร่วมกันพิจารณาอย่างสุขุมรอบคอบ เพื่อค้นหาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา และอุปสรรค เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กระบวนการในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (โรงเรียนยุพราช. 2008 : ออนไลน์)

2.1 การวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียดของปัญหา ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนแรกสุดก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหา ซึ่งผู้แก้ปัญหามักจะมองข้ามความสำคัญของขั้นตอนนี้ จุดประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ การทำความเข้าใจกับปัญหา เพื่อแยกให้ออกว่าข้อมูลที่กำหนดมาในปัญหาหรือเงื่อนไขของปัญหาคืออะไร และสิ่งที่ต้องการคืออะไร วิธีการที่ใช้ประมวลผลเป็นอย่างไร

2.2 การเลือกเครื่องมือและออกแบบขั้นตอนวิธี เป็นขั้นตอนของการวางแผน ในการแก้ปัญหาย่างละเอียดถี่ถ้วน หลังจากทำความเข้าใจกับปัญหา พิจารณาข้อมูลและเงื่อนไขที่มีอยู่ และสิ่งที่ต้องการหาในขั้นตอนที่ 1 สามารถคาดคะเนวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้แก้ปัญหามาก หากผู้แก้ปัญหพบกับปัญหานั้นมาแล้ว ก็สามารถดำเนินการตามแนวทางที่เคยปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะเริ่มจากการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหา โดยพิจารณาความเหมาะสมระหว่างเครื่องมือ กับ

เงื่อนไขต่าง ๆ ของปัญหา ซึ่งหมายรวมถึงความสามารถของเครื่องมือในการแก้ปัญหา ดังกล่าว และสิ่งที่สำคัญ คือ ความคุ้นเคยในการใช้งานเครื่องมือนั้น ๆ ของผู้แก้ปัญหา

อีกสิ่งหนึ่งในการแก้ปัญหา คือยุทธวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหา หรือที่เรียกว่า ขั้นตอนวิธี (algorithm) ในการแก้ปัญหา ผู้แก้ปัญหามustวางแผนว่าจะใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องและดีที่สุด การออกแบบขั้นตอนวิธีในการแก้ปัญหา ผู้แก้ปัญหามustใช้แผนภาพหรือเครื่องมือในการแสดงขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ถ่ายทอดความเข้าใจ เช่น ผังงาน ที่จำลองขั้นตอนวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบของสัญลักษณ์ รหัสจำลอง ซึ่งเป็นการจำลองขั้นตอนวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบของคำบรรยาย การใช้เครื่องมือช่วยออกแบบดังกล่าว นอกจากแสดงกระบวนการที่ชัดเจนแล้ว ยังช่วยให้ผู้แก้ปัญหามustสามารถหาข้อผิดพลาดของวิธีการที่ใช้ได้ง่าย และแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

2.3 การดำเนินการแก้ปัญหา หลังจากที่ได้ออกแบบขั้นตอนวิธีเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องลงมือแก้ปัญหา โดยใช้เครื่องมือที่ได้เลือกไว้ หากการแก้ปัญหาดังกล่าวใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยงาน ขั้นตอนนี้ก็เป็นการใช้โปรแกรมสำเร็จ หรือใช้ภาษาคอมพิวเตอร์เขียนโปรแกรมแก้ปัญหา ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่เลือกใช้ ซึ่งผู้แก้ปัญหามustต้องศึกษาให้เข้าใจและเชี่ยวชาญ ในขณะที่ดำเนินการหากพบแนวทางที่ดีกว่าที่ออกแบบไว้ ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้

2.4 การตรวจสอบและปรับปรุง หลังจากที่ได้ลงมือแก้ปัญหาแล้วต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าวิธีการนี้ให้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง โดยผู้แก้ปัญหามustตรวจสอบว่าขั้นตอนวิธีที่สร้างขึ้นให้สอดคล้องกับรายละเอียดของปัญหา ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเข้า และข้อมูลออก เพื่อให้มั่นใจว่า สามารถรองรับข้อมูลเข้าได้ในทุกกรณีอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปรับปรุง วิธีการเพื่อให้การแก้ปัญหานี้ได้

ทอททาร์ (2549 : ออนไลน์) นำเสนอกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่เหมาะสม โดยกล่าวถึงในการทำงานใด ๆ ก็ตามคิดว่าทุก ๆ ท่านคงจะปฏิเสธ ไม่ได้ว่าบทบาทหนึ่งที่บุคคล หน่วยงาน หรือสถาบัน นั้นจะต้องทำนั้นคือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และถ้าพิจารณากันอย่างละเอียดแล้วจะพบว่ากระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในปัจจุบันยิ่งยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากขึ้น ทั้งนี้เพราะส่วนหนึ่งมาจากนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บุคคลทั่วโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ด้วยความเร็ว มีคุณภาพ และทั่วถึง โดยไม่มีข้อจำกัด ประกอบกับแนวคิดทางสังคมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ อย่างเช่น แนวคิดเรื่องการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน หรือ ประชาสังคม เป็นต้น แนวคิดใหม่ ๆ นี้กลับมาเป็นการสร้างเงื่อนไขที่เพิ่มขึ้น และสร้างความยุ่งยาก ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา

ดังนั้นการทำความเข้าใจในกระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของการตัดสินใจที่ผิดพลาด สามารถ

ตัดสินใจที่ทันเวลา และส่งผลกระทบต่อตัวแสดงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องน้อยที่สุด การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ จะมีความใกล้เคียงกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้รวมารแก้ปัญหาและการตัดสินใจเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน และก็มีหลายท่านที่แยกเรื่องทั้งสองออกจากกัน

โดยทั่วไปแล้วกระบวนการแก้ปัญหาจะมีด้วยกันทั้งหมด 6 ขั้นตอน (บุตรี จารุโรจน์. 2548 : 247) ดังต่อไปนี้

1. จำแนกแยกแยะปัญหาหรือเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดปัญหาขึ้นมาด้วยการตั้งคำถาม เพื่อค้นหาปัญหาจากนั้นจะทำการแบ่งแยกประเภท เพื่อทราบถึงความจำเป็น และความสำคัญของปัญหาแต่ละประเภท
2. กำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหา ในขั้นตอนนี้เป็นการระบุแนวทางที่เป็นไปได้ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งสามารถกระทำได้โดยจะเริ่มจากการระดมสมอง เพื่อหาแนวทางต่าง ๆ จากนั้นจะทำการจัดหมวดหมู่ ในการเลือกแนวทางแก้ปัญหาในขั้นตอนต่อไป
3. จัดตั้งวัตถุประสงค์ของบรรทัดฐาน ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของบรรทัดฐานที่จะใช้ในการแก้ปัญหา โดยมีลักษณะของบรรทัดฐานสองลักษณะ คือ บรรทัดฐานสำคัญในการแก้ปัญหา และบรรทัดฐานที่ต้องการ
4. ตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับบรรทัดฐานมากที่สุด ในขั้นตอนนี้เป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการการแก้ปัญหา โดยมีความสอดคล้องกับบรรทัดฐานที่มี ซึ่งการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหานั้น บางครั้งแนวทางที่ดีอาจจะไม่ได้รับเลือก เพราะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
5. ดำเนินการการปัญหา ขั้นตอนนี้จะดำเนินการหลังจากเลือกแนวทาง ในแก้ปัญหาแล้ว โดยการดำเนินการแก้ปัญหาก็ต้องมีการควบคุมให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่ได้เลือกขึ้นมา
6. ประเมินผลการแก้ปัญหา การดำเนินการในขั้นตอนนี้ จะเป็นการติดตามการดำเนินงานที่เลือกขึ้นด้วยการประเมินผล โดยการประเมินผลนั้นจะช่วยให้ทราบถึงสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ นอกจากนี้ยังใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางแก้ปัญหาในครั้งต่อไป

3. เทคนิคในการคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาก็จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อหาวิธีที่มีความแตกต่างและหลากหลาย โดยควรจะวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงเสียก่อน แล้วพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่หาวิธีแก้ไขไว้มากๆ อย่างน้อย 20 วิธี ซึ่งมีหลักง่ายๆที่ช่วยให้คิดได้มากขึ้น ดังนี้

- 3.1 พยายามคิดนอกกรอบประสบการณ์และความชำนาญที่เราเคยมีอยู่
- 3.2 ให้ความสำคัญกับทุกความคิด หรือทุกๆ วิธีเท่าๆกัน

3.3 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์หรือตัดสินใจใหม่ ๆ ที่เพิ่งคิดออก แต่ควรใช้ความคิดนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาวิธีแก้ไขที่สืบเนื่องต่อมาจากความคิดนั้น

3.4 แม้ว่าจะคิดหาทางแก้ได้ดีที่สุดแล้วก็ไม่ควรหยุดความพยายามที่จะคิดหาวิธีต่อไป

3.5 พยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีแก้ไขทุกวิธีให้ชัดเจน เพราะจะช่วยให้เราเกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาได้ นอกจากนี้มีวิธีคิดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและได้ผลดี ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางกฎพื้นฐานในการระดมสมองไว้ เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐาน

โดยสรุปการแก้ปัญหานั้นมีความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องรวบรวมและวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา มีการควบคุมการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการแก้ปัญหา

2.6.2 การตัดสินใจ บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยมักจะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา โดยเป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหให้สำเร็จลุล่วงไป จึงขอนำเสนอการตัดสินใจ ดังนี้

1. ความหมายของการตัดสินใจ การตัดสินใจ (Decision Making)

หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือ ประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม (ไพลิน ผ่องใส. 2536:155)

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตอบสนองต่อโอกาส และอุปสรรค ด้วยการวิเคราะห์ทางเลือกหลายๆทาง พร้อมทั้งเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในการปฏิบัติ (Burgess.2001: Online)

การตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการ หรือละเว้น การกระทำใดๆ โดยใช้กระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด เพื่อตอบสนองการปฏิบัติงาน ให้เป็นที่เรียบร้อย (Guillot. 2006 : Online)

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน อาศัยสารสนเทศ โดยมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Harris . 2009 : Online)

สรุปการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์กร

2. ความสำคัญของการตัดสินใจ ความสามารถในการทำงาน หรือ การบริหารงาน นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้วสิ่งสำคัญ ประการหนึ่งของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหาร คือ การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน แม้แต่บุคคลทั่วไปก็ไมอาจหลีกเลี่ยงเรื่องการตัดสินใจได้นับตั้งแต่บุคคลตื่นขึ้นมาก็จะมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ทำนองเดียวกันกับการตัดสินใจในบางเรื่องของผู้บริหารหรือผู้บริหารอาจ หมายถึง ความอยู่รอดหรือไม่ของกลุ่ม ของหน่วยงาน หรือขององค์การ เป็นต้น (เทพ สงวนกิตติพันธ์. 2552 : ออนไลน์)

3. ลักษณะของการตัดสินใจ กุลชลี ไชยนันดา (2539 : 130) ได้สรุปลักษณะของการตัดสินใจจาก ลูมบา (Loomba, 1978 : 100 - 103) ไว้ดังนี้

3.1 การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากทางเลือกหลายๆทาง โดยที่ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด

3.2 การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่จำเป็น เพราะทรัพยากรมีจำกัดและมนุษย์มีความต้องการไม่จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับประโยชน์และความพอใจ จากการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.3 ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร อาจมีการขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบุคคล ฝ่ายการเงินการบัญชี ฝ่ายการบริหารงานบุคคล แต่ละฝ่ายอาจมีเป้าหมาย ของการทำงานขัดแย้งกัน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม

3.4 กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ข้อจำกัด การกำหนดทางเลือก ส่วนที่สอง เป็นการเลือกทางเลือก หรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามสภาวะการณ์

3.5 การตัดสินใจมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและลักษณะของปัญหา เช่น อาจแบ่งออกได้เป็นการตัดสินใจตามลำดับขั้น ซึ่งมักเป็นงานประจำ เช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ตารางการทำงาน เป็นต้น และการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามลำดับขั้น เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการริเริ่มงานใหม่ เช่น ตั้งคณะใหม่ หรือขยายโรงงานใหม่ เป็นต้น

4. ประเภทของการตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผู้บริหาร (Executive) เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และอนาคตขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ผ่านการตัดสินใจในปัญหา หรือโอกาสสำคัญดังนั้นจึงสามารถจำแนกการตัดสินใจในการทำงานของผู้บริหาร ออกเป็น 4 ลักษณะต่อไปนี้ (Executive information system 2552 : Online)

4.1 การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และภารกิจ ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นผลต่อความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กร โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจในด้านสำคัญและแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรระดับต่างๆ ภายในองค์กร

4.2 การตัดสินใจทางยุทธวิธี (Tactical Decision) เป็นการตัดสินใจว่าองค์กรจะทำอะไรที่ไหน เมื่อไร อย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ แผนจะกำหนดยุทธวิธีการดำเนินงานเฉพาะเรื่อง เพื่อสร้างเอกลักษณ์การดำเนินงานและความได้เปรียบต่อคู่แข่ง อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะไม่เจาะลึกถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงานเพียงแต่มุ่งถึงการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในระดับต่อไปรับมาปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้

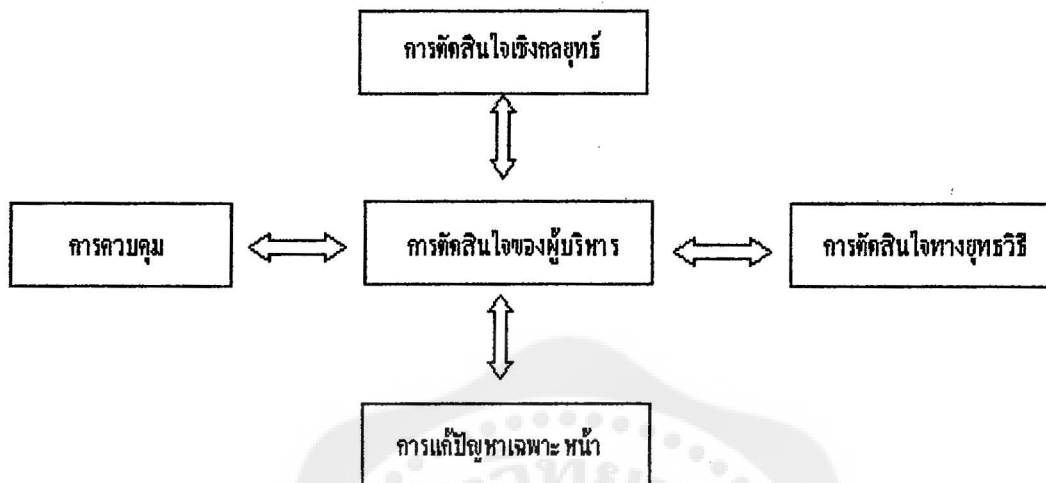
4.3 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Fire-fighting) เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือวิกฤตที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ปัญหาลักษณะนี้เกิดขึ้นกระทันหันโดยผู้บริหารมีเวลาตัดสินใจไว้ บางครั้งผู้บริหารต้องตัดสินใจที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไป หรือยุติการดำเนินธุรกิจ ในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมด

4.4 การควบคุม (Control) เป็นหน้าที่สำคัญทางการจัดการ (Management Functions) ที่ผู้บริหารต้องตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงานและสถานการณ์ เนื่องจาก การปฏิบัติงานอาจเบี่ยงเบนจากแผนงานที่กำหนด ซึ่งผลมาจากการวางแผน ที่คลาดเคลื่อน ข้อจำกัดของทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากร การดำเนินงานอื่น ตลอดจนความผันผวนของสถานการณ์ ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ หลังจากที่ยังคงได้เริ่มปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ไประยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารย่อมมีความสนใจต้องการจะทราบว่าผลการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างไร มีแนวโน้มว่าจะบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ หรือต้องปรับปรุงอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ แล้วนำมาทำการเปรียบเทียบกับแผนที่วางเอาไว้ เพื่อจะได้แก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ต่อไป

ผู้บริหารแต่ละคนจะมีสัดส่วนการตัดสินใจในแต่ละลักษณะแตกต่างกัน ตามงานของตน แต่ลักษณะร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารที่เหมือนกัน คือ ผู้บริหารที่มีศักยภาพต้องสามารถ ตัดสินใจในปัญหาหรือวิกฤตการณ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์กรฝ่าวิกฤตและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น

โดยสรุปการตัดสินใจของผู้บริหารมี 4 ประเภท ดังภาพประกอบ

ด้านล่าง



ภาพประกอบ 2 ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร

ที่มา: Executive information system (2009) *Strategic Leadership* (Online)

5. กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจมีลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ มี 7 ขั้นตอน (กุลชลี ไชยนันดา 2539:135-139)

ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define the problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการ ในขั้นต่อไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหา ที่แท้จริงเสียก่อน

ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ

การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives)

ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาให้น้อยลง หรือให้ประโยชน์สูงสุด

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกให้เหมาะสมสอดคล้องกับการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบ ข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน

ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรม ของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุม และการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหา หรือทำการตัดสินใจใหม่ โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

นอกจากนี้กระบวนการตัดสินใจ มี 6 ขั้น ดังนี้ (Ethic Resource Centre. 2009 : Online)

1. การกำหนดนิยามของปัญหา เป็นขั้นสำคัญมาก จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาที่ถูกต้องชัดเจน และตรงประเด็น ควรระมัดระวังเป็นพิเศษ โดยมุ่งการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับผลผลิตมากที่สุด

2. ระบุวิธีแก้ปัญหา ควรมีการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา พยายามเลือกวิธีแก้ปัญหาให้มากที่สุด โดยระบุวิธีประมาณ 3- 5 วิธี

3. ประเมินทางเลือก มีการวิเคราะห์และประเมินวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ระบุไว้ มองทั้งทางบวกและทางลบ เน้นความแตกต่างของคุณค่าในแต่ละวิธี พิจารณาจากการยอมรับของบุคลากรในองค์กรและที่สำคัญเป็นวิธีแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้

4. ดำเนินการตัดสินใจ โดยมีการเลือกวิธีที่ดีที่สุด โดยเน้นการตัดสินใจเป็นทีมงาน การตัดสินใจใช้เหตุผลและสารสนเทศเป็นหลัก

5. การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ แสดงให้บุคลากรทราบถึงวิธีการตัดสินใจที่ดีที่สุด แบ่งหน้าที่ในการดำเนินงาน สร้างความตระหนักในการรับวิธีการตัดสินใจ คำนึงเป้าหมายในการตัดสินใจ และผลที่เกิดขึ้น

6. ประเมินการตัดสินใจ ดูความเหมาะสม สอดคล้องกับปัญหา พิจารณาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ

โดยสรุปแล้วการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับการระบุปัญหา การค้นหาทางเลือก การดำเนินการตัดสินใจ และการประเมินผลการตัดสินใจ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจกับกระบวนการแก้ปัญหาจะมีความสัมพันธ์กัน

6. กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้นำควรมีการดำเนินการตามลำดับขั้นดังนี้ (Wallmann, 2009 : Online)

1. ผู้นำกำหนดมาตรฐานขององค์กร โดยกำหนดค่านิยม จริยธรรม จรรยาบรรณและคุณธรรมที่ใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2. ผู้นำพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ทั้งด้านการใช้อิทธิพล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบและเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากร ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง

4. ยกระดับและพัฒนาความคิดเชิงยุทธศาสตร์ เน้นสมรรถภาพด้านความคิด สนับสนุนความคิดอย่างสร้างสรรค์

5. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และผู้นำตัดสินใจครั้งสุดท้าย

โดยสรุปแล้วการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจเป็นอย่างดี

จากการศึกษาการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการรวบรวมปัญหาสำคัญ หรือปัญหาเร่งด่วน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดประเด็นปัญหาสำคัญ หรือปัญหาเร่งด่วนได้อย่างชัดเจน ใช้เทคนิคในการแก้ปัญหาสำคัญ หรือเร่งด่วน มีการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาสำคัญ หรือเร่งด่วน โดยเน้นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นระบบ และต่อเนื่อง รวมถึงมีการตรวจสอบ ปรับปรุงการแก้ปัญหา และการตัดสินใจทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการบริหารงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 บรูซ (Bruce. 2005 : Online) ศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์ ในองค์กรที่ไม่หวังกำไร (Not-for-Profit Organisation (NPO) โดยงานวิจัยใช้การสัมภาษณ์และวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ใช้ความคิดกลยุทธ์ ประยุกต์วิธีการตลาดมาใช้ในการทำงาน และเน้นวิสัยทัศน์ และใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างเอกภาพในการทำงาน มีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คล้ายระบบครอบครัว มีการเพิ่มพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เน้นระบบและกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

แกรี่ (Gary. 2006 : Online) วิจัยเกี่ยวกับผู้นำกลยุทธ์ โดยใช้วิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีมุมมองในอนาคต ใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตอบสนองสภาพแวดล้อม ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กร ในการตัดสินใจ เน้นการวางแผนระยะยาว ทฤษฎีผู้นำกลยุทธ์มีพื้นฐานจากทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational) และผู้นำเสน่ห์ (charismatic leadership) ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำกลยุทธ์มุ่งอนาคต และมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรและการปฏิบัติงานในองค์กร

คอลเล (Kalle. 2006 : Online) ศึกษาผู้นำกลยุทธ์ในรอบ 10 ปี เป็นวิจัยทางประวัติศาสตร์ ของประเทศฟินแลนด์ โดยวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ ข้อค้นพบ คือ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ระดับพื้นฐาน เน้นการปรับปรุงตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำกลยุทธ์เชิงลึกเน้นการบริหารจัดการ โดยใช้ปัญญาของผู้นำในการคิดเชิงกลยุทธ์มากกว่า รวมถึงการควบคุมสภาพแวดล้อมขององค์กร การใช้แรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ได้ดี งานวิจัยสนับสนุนการส่งเสริมให้ผู้นำทุกระดับมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ในอนาคต โดยเน้นการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โอเนล (O'Neill. 2006 : Online) ศึกษาพนักงานในบริษัท ประเทศออสเตรเลียจำนวน 300 คน และบริษัทชั้นนำ ศึกษาตัวแปรที่อธิบายคุณภาพของภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ขับเคลื่อนความสำเร็จในองค์กร ภาวะผู้นำสร้างความแตกต่าง การปฏิบัติงานในองค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำกลยุทธ์ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และกระจายอย่างชัดเจน สร้างวินัยในการปฏิบัติไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกส่วน โดยจับมือไปด้วยกัน (hand on) เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องต้องกัน มุ่งความสำเร็จเป็นสำคัญ ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นกุญแจสำคัญในการช่วยให้องค์กรสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยี ช่วยให้การปฏิบัติงาน ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า (better, faster and cheaper) ภาวะผู้นำกลยุทธ์เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจและตอบสนองลูกค้า และการตลาด ที่สำคัญภาวะผู้นำกลยุทธ์สัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร

ยาซิน (Yazin. 2006 : Online) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกลยุทธ์ กับความสำเร็จขององค์กรในมหาวิทยาลัย ประเทศมาเลเซีย ผลวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกลยุทธ์และผลสำเร็จของมหาวิทยาลัย สนับสนุนภาวะผู้นำกลยุทธ์ ในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยต่างๆ ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์ ด้านการปรับกระบวนการทัศน์ ความคิดเชิงกลยุทธ์และมุ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แคลตัน (Carleton. 2007 : Online) ศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์ในระดับสูงสุด ของรัฐบาลข้อค้นพบปรากฏว่า ปัจจัยที่ส่งผลด้านผู้นำกลยุทธ์และทำให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ภาระหน้าที่และพฤติกรรมของผู้นำและความสัมพันธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหาร และมุ่งเน้นประสิทธิภาพ ในการทำหน้าที่ด้วยตนเอง และมีเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ที่สำคัญมีทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ยอดเยี่ยม

โดยสรุปผลงานวิจัยส่วนใหญ่จะเน้นความสามารถของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้ในระดับต่างๆ โดยภาวะผู้นำกลยุทธ์จะเน้นความสามารถในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้แรงจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารและเจรจาต่อรอง ตลอดจนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์อีกด้วย อาทิ ปัจจัยด้านประสบการณ์การบริหาร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3.ปัจจัยการบริหารจัดการ

ในยุคปัจจุบันนี้การบริหารจัดการนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สามารถพัฒนาบุคลิกภาพ ศักยภาพ ทักษะต่างๆ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงวิธีการให้เกิดความแปลกใหม่ อันเป็นผลให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียน จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีพบว่าปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์มี 2 ประการดังนี้

3.1 การบริหารเวลา

3.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.1. การบริหารเวลา

ในยุคปฏิรูปจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทัศน์ใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้อย่างกว้างขวาง ตลอดจนต้องมีความสามารถในการบริหารเวลาเป็นอย่างดี เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างทันที่ ซึ่งการบริหารเวลา ที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนให้การดำเนินงานของผู้นำเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งสนับสนุนความสามารถของผู้นำให้เกิดคุณภาพ

1.1 ความหมายของการบริหารเวลา การบริหารเวลา หมายถึง การกำหนด การปฏิบัติงานการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง โดยใช้เวลาน้อยที่สุด (Baker. 2008 : Online) รวมถึงการควบคุมลำดับเหตุการณ์ที่จะควบคุมกิจกรรม ในการตัดสินใจ การวางแผน วางเป้าหมายอย่างรอบคอบเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล ตลอดจนการใช้เทคนิคการบริหาร เวลาเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ (Gorman.1993 : Online)

โดยสรุปแล้วการบริหารเวลาหมายถึง การวางแผนกำหนดการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การใช้เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2 หลักในการบริหารเวลา ในการบริหารเวลาเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จจึงควรมีหลักในการบริหาร ดังต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2537 : 168-169)

- 1.2.1 ตัดสินใจว่างานอะไรเป็นงานสำคัญแล้วจัดบันทึกลง
 - 1.2.2 พัฒนาพฤติกรรม ปรับปรุงนิสัยและวิธีการที่เราใช้ติดต่อกับคนอื่น
 - 1.2.3 พิจารณางานอะไรเป็นงานของเรา งานที่เราต้องรับผิดชอบงานอะไรที่เป็นความรับผิดชอบของคนอื่น
 - 1.2.4 ตรวจสอบดูว่าในขณะนี้เราใช้เวลาอย่างไร
 - 1.2.5 จัดลำดับความสำคัญของงาน งานอะไรควรทำก่อน และงานอะไรควรทำทีหลัง
 - 1.2.6 พิจารณางานแต่ละอย่างควรใช้เวลาทำเท่าใด
 - 1.2.7 งานกิจกรรมหรือการกระทำอะไรที่ทำให้เราเสียเวลาแล้วพยายามขจัดหรือลดให้น้อยที่สุด
 - 1.2.8 ต้องแยกประเภทของงาน เช่น งานที่ต้องทำ และงานที่ไม่ควรทำ
 - 1.2.9 จำแนกงานออกเป็นประเภท งานที่ควรทำเอง งานที่ควรมอบหมาย
 - 1.2.10 จัดโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบ ใช้สำหรับทำงาน
 - 1.2.11 มีเทคนิคสำหรับการลดหรือขจัดตัวการที่ทำให้เสียเวลา
 - 1.2.12 เขียนรายการงานที่จะทำในวันรุ่งขึ้น โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานและดำเนินการตามนั้น
 - 1.2.13 วางงานที่จะต้องทำในวันพรุ่งนี้ไว้ตรงหน้าก่อนจะกลับบ้าน
 - 1.2.14 จัดระบบและวางแผนการใช้เวลาตามลักษณะความสำคัญของงาน
 - 1.2.15 แบ่งเวลาให้แต่ละงานนั้นเวลาใดควรทำอย่างไร
 - 1.2.16 ทำตารางการใช้เวลาหรือบันทึกในสมุดประจำวัน
 - 1.2.17 ติดตามการใช้เวลาให้เป็นไปตามแผน
- จากหลักในการบริหารเวลาดังกล่าว สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายในการทำงาน ให้มีความสำคัญกับการวางแผนเวลา
2. ใช้การจัดบันทึกและการเขียนรายงาน
3. จัดสรรเวลาให้แก่งานที่สำคัญมากน้อยต่างกัน
4. แบ่งเวลาวางเวลาใดควรทำอะไร และจัดทำตารางการใช้เวลา
5. มีการจัดลำดับความสำคัญของงานและจำแนกประเภทของงาน
6. มีเทคนิคการจัดหรือลดตัวการที่ทำให้เสียเวลา
7. ติดตามผลการใช้เวลา

1.3 ความสำคัญของการบริหารเวลา การบริหารเวลานับว่ามีความสำคัญ

ต่อการพัฒนางานทั้งในด้านส่วนตัว ด้านหน้าที่การงาน ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ช่วยทำให้ชีวิตมีเป้าหมายชัดเจน และสามารถฟันฝ่าไปถึงเป้าหมายและช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ (Indiana. 2007 : Online) เพิ่มผลผลิตและการบริการ ผู้บริหารที่มีความสามารถ ในการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมได้รับความก้าวหน้าในชีวิต รวมทั้งเกิดความสุขและความพึงพอใจต่อการทำงาน อีกทั้งทำให้ชีวิตมีความสมดุล สามารถวางแผนชีวิตได้คุ้มค่า เกิดการยอมรับนับถือตนเอง สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญการบริหารเวลาจะทำให้มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน สามารถควบคุมตนเองเป็นนิสัย ขณะเดียวกันยังช่วยปรับปรุงการวางแผนในการบริหารงาน การวางแผนชีวิต การวางแผนสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และมุ่งใจให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และการบริหารงานประสบผลสำเร็จ (Gorman. 2008 : Online)

1.4 การวางแผนและการควบคุมเวลา การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้น ของการ

บริหารเวลาที่ดีที่สุด สามารถปรับปรุง การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ การวางแผน เวลาอย่างมีประสิทธิภาพควรเริ่มด้วยการกำหนด เป้าหมาย และกำหนดสิ่งที่จะทำ โดยจัด ลำดับความสำคัญของสิ่งที่ทำให้ชัดเจน และสามารถดำเนินการวางแผนแบบคร่าวๆได้ 2 ขั้นตอน ดังนี้ (Smith, 2008 : Online)

1. รวบรวมภารกิจที่ใช้เวลา ภารกิจที่ใช้เวลาในแต่ละวันมี ดังนี้

- 1.1 การชมโทรทัศน์ ฟังวิทยุ
- 1.2 อ่านหนังสือพิมพ์
- 1.3 อ่านนิตยสาร
- 1.4 สนทนาที่ทำงาน หรือที่ทำงาน
- 1.5 เปิด E-Mail
- 1.6 โทรศัพท์
- 1.7 สังสรรค์กับสมาชิกหรือเพื่อนบ้าน
- 1.8 ผ่อนกลางวัน
- 1.9 จราจรติดขัด

1.10 รอรถ

1.11 สูบบุหรี

1.12 เดินจ่ายตลาด

1.13 เล่นเกม

2. ตรวจสอบแก้ไข ทบทวนภารกิจด้วยการวางแผนเวลา และจัดวางเป็นสัปดาห์หรือแต่ละวัน ซึ่งการวางแผนเวลาที่มีการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 กำหนดภารกิจที่จะทำ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในกรอบของเวลา ต้องชัดเจน มีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้

2.2 วิเคราะห์งานแต่ละชิ้น กำหนดเวลาให้เหมาะกับงาน โดยศึกษาลักษณะงานอย่างละเอียดว่าต้องใช้เวลามากน้อยเพียงใด ต้องใช้ทีมงานหรือบุคลากรมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคปัญหาหรือไม่ในการทำงาน

2.3 วางแผนการดำเนินการ วางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับเวลา พิจารณาภาพรวมของงานทั้งด้านบุคลากร เงื่อนไขของเวลา วิเคราะห์อุปสรรคปัญหางบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งจัดทำเป็นตารางเวลาในการปฏิบัติงาน

2.4 ปฏิบัติภารกิจตามปฏิทิน ใช้เวลาอย่างเหมาะสม

2.5 ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด อย่าใช้เวลามากหรือน้อยไป

2.6 ประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ สอดคล้องกับเวลาที่กำหนดหรือไม่

2.7 บันทึกสิ่งที่ทำแล้วและงานใหม่มาวางไว้เพื่อเริ่มในวันต่อไป การวางแผนเวลาจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจของสิ่งที่ทำ รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การวิเคราะห์งาน การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติงาน การควบคุมและประเมินผล และการเริ่มงานใหม่

นอกจากนี้ บาลานซ์ไทม์ (Balance Time. 2004 : Online) เสนอแนะขั้นตอนในการปรับปรุงการวางแผนเวลา ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างตารางหรือกำหนดปฏิทินในการทำงาน

2. ประเมินการทำงานแต่ละสัปดาห์

3. ปรับแผนให้สอดคล้องกับเวลาแต่ละวัน

4. ประเมินตารางเวลา

บาลานซ์ไทม์จะเน้นขั้นตอนในการปรับปรุงการวางแผนเวลา โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดปฏิทินในการทำงาน การประเมิน การปรับแผนในแต่ละวันและการประเมินตารางเวลาหรือปฏิทินให้เหมาะสม

สุทธิวรรณ จันทรภุมรินทร์ (2547 : ออนไลน์) เสนอวิธีการวางแผนเวลา ดังนี้

1. การวางแผนเวลา แบ่งประเภทงานที่ต้องทำออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) งานเร่งด่วนที่ต้องทำทันที เช่น การลงชื่อในเอกสาร การโทรศัพท์นัดหมาย การเข้าประชุม
- 2) งานประจำวัน เช่น การติดต่องาน งานพิมพ์เอกสาร งานบรรยายสอนหนังสือ 3) งานที่รอได้ เช่น การเขียนรายงานต่าง ๆ งานจัดเอกสารเข้าแฟ้ม

2. ทำงานที่ละเอียด ตามลำดับความสำคัญมากที่สุด

3. กำหนดตารางเวลา ที่ใช้ในการทำงานแต่ละวัน

โดยสรุปแล้วการวางแผนเวลาจะเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจของงาน

การวิเคราะห์งาน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การวางแผนงาน การปฏิบัติตามแผนงาน การควบคุมและการประเมินผล รวมทั้งการบันทึกงานที่ทำแล้ว ตลอดจนการนำงานใหม่มาเริ่มงาน

1.5 การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการทำงาน จัดลำดับ

ความสำคัญและความเร่งด่วนในการทำงานมีหลัก ดังต่อไปนี้ (McClatchy, 2004 : Online ; McHenry, 2008 : Online)

1. จัดทำบัญชีรายชื่องานเก่า งานใหม่ งานที่ไม่คาดคิด และงานที่เกิดขึ้น เป็นประจำ
2. จัดประเภทของงาน ได้แก่ งานตามเวลา งานไม่ตามเวลา งานเร่งด่วน งานไม่เร่งด่วน งานสำคัญ และงานไม่สำคัญ
3. จัดลำดับงานโดยเรียงตามลำดับ คือ งานตามเวลา งานเร่งด่วน งานสำคัญ และงานที่เหลือทั้งหมด
4. ลงปฏิบัติงานโดยเริ่มจากลงตารางงานตามเวลา งานเร่งด่วน และงานสำคัญ รวมทั้งงานที่เหลือทั้งหมด
5. ปฏิบัติงานตามตารางเวลาที่กำหนด
6. ประเมินผลงาน เป็นการประเมินผลว่าในรอบแต่ละวันได้ปฏิบัติ งานตามที่กำหนดครบถ้วนหรือไม่เพียงพอ หากมีงานใดที่ยังคงค้างค้างให้ระบุงานนั้น เพื่อนำไปวางแผนในวันต่อไป
7. จัดทำบัญชีรายชื่องานเก่าที่ค้าง งานใหม่ งานที่ไม่คาดคิด งานประจำ และดำเนินการวางแผนตามลำดับ

1.6 การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงาน วิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหาร

สามารถทำงานบรรลุความสำเร็จได้ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเวลา หรือเพิ่มความสำเร็จในการจัดการทำงาน ให้แล้วเสร็จซึ่งบุคลากรทุกคนทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ ต้องร่วมมือกันเป็นทีมในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน

ชัยภัทร ภัทรทิพากร (2547 : ออนไลน์) ได้เสนอแนะการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเวลาดังนี้

1. มีจุดยืนตัวเองเรื่องเวลา จงกำหนดกรอบเพื่อกำกับการทำงาน ทุกอย่างด้วยเวลาเสมอ
2. ค้นหาวิธีการใหม่ๆ จงคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อลดเวลา หรือใช้เวลาเท่าเดิมแต่ได้ปริมาณและคุณภาพมากขึ้น
3. ใส่ใจพัฒนางาน จงพัฒนางานให้ก้าวล้ำเสมอ
4. มุ่งมั่นสานต่อความคิด จงพยายามสานต่อความคิดให้เป็นจริง และปรากฏเห็นได้ในทางปฏิบัติงาน
5. จิตใจอยู่กับงาน จงมีสมาธิกับงานเสมอ
6. พัฒนาดนและองค์การก้าวหน้า จงสรรสร้างพัฒนาดน องค์การ ให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามที่ทุกฝ่ายปรารถนาอย่างไม่ลดละ การเพิ่มประสิทธิผลของงานจะเห็น ในด้านการพัฒนาดนเองการค้นหาวิธีการใหม่ๆ มีความมุ่งมั่น และจิตใจอยู่กับงาน

ขณะเดียวกันการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลาควรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543 : 108-110)

1. เรียนรู้ธรรมชาติในการทำงานของเรา
2. ทำหลายอย่างพร้อมกันถ้าเป็นไปได้
3. ใช้เวลา-สั้นๆให้เป็นประโยชน์
4. ทำงานที่มีลักษณะเหมือนกันในช่วงเดียวกัน
5. รู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ที่เสียเวลาโดยไม่จำเป็น
6. ใช้คู่มือและทำรายการสิ่งที่ต้องทำหรือจดบันทึก
7. ควรบันทึกไว้ดีกว่าจำ
8. มอบหมายงานและกระจายงาน

โดยสรุปแล้วการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลาจะเห็นในด้าน การพัฒนาดนเอง ให้มีวินัย มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีสมาธิ การค้นหาวิธีการใหม่ เพื่อลดเวลาในการทำงาน ตลอดจนใช้เวลาสั้นๆในการทำงาน รวมถึงการใช้คู่มือ และการจดบันทึกงานเตือนความจำ

1.7 เทคนิคในการบริหารเวลา การบริหารเวลาจะประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายเพียงใด จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยเทคนิคการบริหารเวลา ซึ่งมี นักบริหารต่างๆได้นำเสนอเทคนิคในการบริหารเวลา ดังต่อไปนี้

เทคนิคการบริหารเวลาที่ดีที่สุด (McClatchy. 2004 : Online)

1. เรียนและสังเกตด้วยตัวท่านเอง เกี่ยวกับการใช้เวลาแต่ละชนิด และจดบันทึกไว้
2. เรียนรู้ที่จะปฏิเสธ
3. ใช้เวลาน้อยแต่ทำภารกิจให้มาก

4. หาที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้ความช่วยเหลือ
5. เลือกสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ
6. จัดทำเอกสารที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
7. สร้างแรงจูงใจในการบริหารเวลา เช่น พังวิทย์ CD เป็นต้น
8. จัดลำดับความสำคัญของงานและนัดหมายเวลาที่แน่นอน
9. ใช้เวลาในการวางแผนการบริหารเวลา 15 นาทีทุกวัน
10. ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารเวลา
11. ให้รางวัลตนเองกับความสำเร็จในแต่ละครั้ง

เทคนิคในการบริหารเวลาส่วนใหญ่จะเน้นคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยใช้ประสบการณ์เรียนรู้และสังเกตด้วยตนเองเรียนรู้การปฏิบัติงาน การหาพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ตลอดจนกำหนดเวลาให้แน่นอนและใช้คอมพิวเตอร์ช่วยเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว

ยอร์ก (York . 2004 : Online) เสนอแนะเทคนิคในการบริหารเวลาไว้ ดังนี้

1. กำหนดงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
2. กำหนดงานและใช้เวลาให้เหมาะสม
3. ผู้บริหารมีสมาธิและมุ่งมั่นในการทำงาน
4. ผู้บริหารฝึกนิสัยไม่ให้เป็นคนผัดวันประกันพรุ่ง
5. ขจัดสิ่งรบกวนที่จะทำให้งานเสียเวลา

เทคนิคของยอร์กจะเน้นการบริหารเวลาโดยทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ใช้เวลาที่เหมาะสมกับงาน ผู้บริหารต้องมีสมาธิและมีความมุ่งมั่น ในการทำงานและอย่าผัดวันประกันพรุ่ง ที่สำคัญจัดสิ่งรบกวนที่ทำให้เสียเวลาในการทำงาน

มหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas. 2004 : Online) ได้นำเสนอเคล็ดลับในการบริหารเวลาไว้ ดังนี้

1. วางแผนและแบ่งเวลาตามความสำคัญ
2. วางแผนเป็นสัปดาห์หรือเป็นวันๆ
3. จัดอันดับความสำคัญของภารกิจ เรียงความสำคัญจากมากไปน้อย
4. ทำตามกำหนดระยะเวลา
5. ใช้สื่อช่วย เช่น คอมพิวเตอร์ Internet E-Mail เป็นต้น
6. บันทึกงานที่ทำเสร็จแล้ว
7. เริ่มงานใหม่

เคล็ดลับการบริหารเวลาของมหาวิทยาลัยเท็กซัสที่สำคัญ ได้แก่ การแบ่งเวลาตามความสำคัญของงาน การใช้สื่อเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารเวลา ทำให้การบริหารเวลารวดเร็ว เพียงตรงยิ่งขึ้น

ในขณะที่ วิลเลียม (Williams. 2004 : Online) เสนอเทคนิคการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. หลีกเลี่ยงวิกฤติหรือปัญหาที่ทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน
2. มีความตั้งใจและมุ่งมั่นให้งานสำเร็จ
3. เลือกงานและทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์
4. สนุกกับการทำงาน

วิลเลียมเสนอแนะให้ทำงานที่ไม่ยุ่งยากหรือมีวิกฤติปัญหาน้อย ซึ่งวิกฤติปัญหาดังกล่าวจะทำให้เสียเวลาในการบริหารงาน รวมทั้งควรทำงานในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

นอกจากนี้ เวทมอร์ (Wetmore. 2004 : Online) เสนอเทคนิคในการบริหารเวลา ดังนี้

1. ใช้ชีวิตให้สมดุล แบ่งเวลาในการทำกิจกรรม และภารกิจอย่างเหมาะสม ทั้งสุขภาพ ครอบครัว อาชีพ สังคม สติปัญญา รวมทั้งงบประมาณ
2. ใช้พลังของปากกาในการจดบันทึกจนทำให้เป็นนิสัย ใช้รูปภาพมากกว่าการเขียนรายละเอียด เขียนง่าย ๆ ช่วยเตือนความจำ
3. วางแผนเป็นรายวัน
4. จัดอันดับความสำคัญของงาน
5. ควบคุมตนเองด้านวินัยไม่ให้ผัดวันประกันพรุ่ง

สำหรับเทคนิคการบริหารเวลาของเวทมอร์จะมีจุดเด่นในด้านการแบ่งเวลาให้สมดุลในชีวิต การให้ความสำคัญของการจดบันทึกและการควบคุมและมีวินัยในตนเอง

ขณะเดียวกันแมคเฮนรี (McHenry. 2004 : Online) เสนอเทคนิค ในการบริหารเวลา ดังนี้

1. วางแผนและบันทึกสิ่งที่จะทำ โดยบันทึกเป็นประจำ
2. จำแนกเป็นงานด่วน ไม่ด่วน ไม่สำคัญ
3. ทบทวนงานแต่ละชิ้น
4. ตัดสินใจทำงานที่สำคัญและเป็นประโยชน์
5. ใช้เครื่องมือ สติติช่วยในการบริหารเวลา
6. เริ่มงานใหม่

เทคนิคของแมคเฮนรีเน้นการบันทึกและจำแนกงานและการจัดอันดับของงาน รวมทั้งทบทวนงานแต่ละชิ้น

ในการบริหารเวลาสมิธ (Smith. 2002 : Online) เสนอข้อคำนึงถึงการบริหารเวลาที่ทำให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1. รู้ว่าอะไรเป็นเรื่องสำคัญ
2. จัดอันดับและจดบันทึก
3. ทำงานให้เป็นนิสัยด้านตรงเวลา
4. วางงานสำคัญไว้หัวเตียง

5. เรียนรู้การมอบหมายงาน
6. เลือกทำงานในสิ่งจำเป็น ขจัดสิ่งไม่จำเป็นทิ้งไป
7. ใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีช่วยในการบริหารเวลา
8. วางแผนงานเป็นสัปดาห์ และมีการยืดหยุ่น
9. กำหนดตารางเวลา
10. ใช้เครื่องมือให้คุ้มค่า

สมิธ จะเน้นในการวิเคราะห์งานที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ มีการวางแผนยืดหยุ่น และใช้เทคโนโลยีในการบริหารเวลา

นอกจากนี้ บัสสินีสทาวน์ เสนอเทคนิคการบริหารเวลา ดังนี้

(BusinessTown. 2004 : Online)

1. วางแผนกำหนดเป้าหมายในแต่ละวัน
2. กำหนดเวลาให้เหมาะสมและจัดบันทึก
3. จัดอันดับภารกิจที่สำคัญ และเรียงลำดับ
4. ขจัดสิ่งรบกวน และอุปสรรค
5. ใช้เวลาอย่างมีสัดส่วน ไม่มากหรือน้อยไป
6. จัดกิจกรรมในแต่ละงานไม่มากและซับซ้อนเกินไป
7. หลีกเลี่ยงงานที่ยุ่งยาก
8. สิ่งที่สำคัญควรเริ่มก่อน

โดยสรุปแล้วเทคนิคการบริหารเวลาที่ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

ควรมี ดังนี้

1. ควบคุมตนเองและมีวินัยในตนเอง ผู้บริหารต้องควบคุมตนเองในการทำงาน และฝึกให้มีวินัยในตนเองในการบริหารเวลาเพื่อทำงานตรงเวลากับงาน
2. สนุกกับงาน ผู้บริหารควรทำงานอย่างมีความสุข ไม่ซังกะตาย
3. หลีกเลี่ยงงานที่วิกฤติและยุ่งยาก บางครั้งงานที่ยุ่งยากซับซ้อนและวิกฤติมาก ถ้าไม่จำเป็นก็ควรหลีกเลี่ยงบ้าง เพราะถ้าทำไปแล้วงานก็ไม่เสร็จ และทำให้ งานอื่นพลอยเสียเวลาไปด้วย
4. ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ถ้าเราวิเคราะห์งานได้บางงานสามารถทำไปพร้อมกันได้ก็ เรียกว่า ยิ่งกระสุนนัดเดียวได้นกสองตัว (Kill two birds with one stone)
5. หาพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา งานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องมาศึกษา งานใหม่

6. เลือกสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับงาน พึงระลึกเสมอว่างานแต่ละประเภท อาจจะใช้สภาพแวดล้อมที่ต่างกันจึงควรเลือกสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม กับชนิดของงาน

7. เลือกเวลาที่เหมาะสมกับงาน รู้จักหาชั่วโมงที่เงียบที่สุดในแต่ละวัน ชั่วโมงแรกของการทำงานจะมีประโยชน์มาก

8. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน อาทิ การพึงวิทย์หรือปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีชีวิตชีวาเป็นต้น

9. จัดลำดับความสำคัญของงาน วิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า เป็นงานเร่งด่วนหรือไม่เร่งด่วน งานสำคัญหรือไม่สำคัญ เป็นต้น

10. เลือกทำงานในสิ่งที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อหน่วยงาน

11. มีการมอบหมายงานให้บุคลากร ผู้บริหารวิเคราะห์งาน และแบ่งให้ผู้อื่นทำ โดยไม่จำเป็นต้องทำเพียงคนเดียว

12. ผู้บริหารหมั่นทบทวน ตรวจสอบงานแต่ละชิ้นก่อนการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นงานที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อการทำงาน รวมทั้งทำแล้วไม่ทำให้เสีย เวลา มากไป

13. ใช้สื่อทั้งคอมพิวเตอร์ Internet หรือ โทรศัพท์ช่วย ผู้บริหาร ควรรู้จักใช้โทรศัพท์ติดต่อ ลองจดเบอร์โทรศัพท์ที่ต้องติดต่อบ่อย ๆ ไว้ให้เป็นระเบียบ ใช้โทรศัพท์แทนการเดินทางไปพบปะติดต่อถ้าทำได้ รวมทั้งใช้คอมพิวเตอร์ช่วยจดบันทึก หรือ Internet ติดต่อเพื่อให้สะดวกรวดเร็ว และไม่ทำให้เสียเวลาในการทำงาน

14. ให้รางวัลความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้รางวัลกับความสำเร็จ การทำงาน แต่ละประเภท โดยเฉพาะงานสำคัญหรืองานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

15. จัดสิ่งรบกวน และลดสิ่งที่ทำให้เสียเวลา โดยการเขียนแผน แต่ละสัปดาห์ ถ้าจะให้ดีควรมีแผนการ 2 ส่วน คือ

15.1 เป็นรายการตายตัวแน่นอนต้องทำ เช่น การนัดหมาย การประชุม

15.2 เป็นเป้าหมายที่คิดว่าจะทำในแต่ละวัน เช่น การตรวจสำนักงาน การสรุปรายงาน การทำรายการล่วงหน้า จะช่วยกำจัดเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ได้

16. งานที่สำคัญจัดไว้ใกล้สายตาหรือหัวเตียง และบันทึกเดือน ทำให้เป็นจุดเด่นเพื่อจดจำง่าย

17. จัดกิจกรรมไม่ซ้ำซ้อน งานแต่ละชนิดควรวิเคราะห์ว่ามีกิจกรรมซ้ำซ้อนหรือไม่ และเลือกงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกันปฏิบัติ

18. จัดเก็บเอกสารบนโต๊ะให้เป็นระเบียบ เพื่อช่วยให้เริ่มทำงาน ได้อย่างดีในวันรุ่งขึ้น และควรใช้เวลาเล็กน้อยก่อนเลิกงานในตอนเย็นวางแผนการทำงาน สำหรับวันรุ่งขึ้นไว้ล่วงหน้า

โดยสรุปแล้วการบริหารเวลาจะเกี่ยวกับการวางแผนการควบคุม และการประเมินผล รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิผลเวลา ตลอดจนการใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเวลา จึงขอนำเสนอ ดังนี้

ธีรพันธุ์ น้อยหลุบเหลา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้เวลาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 205 คน เพื่อเปรียบเทียบการใช้เวลาในการปฏิบัติตามภารกิจการบริหาร โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน ประสิทธิภาพการบริหารและวุฒิทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาในการปฏิบัติงานตามภารกิจการบริหารครบทั้ง 6 งาน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการบริหารที่แตกต่างกัน ใช้เวลาในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชาลี นิยมบุตร (2544 : 95) ได้ศึกษาการใช้เวลาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสระบุรี พบว่าผู้บริหารใช้เวลากับงานธุรการมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ งานอาคารสถานที่ พบว่า ผู้บริหารใช้เวลาการบริหารงานแตกต่างกันตามคุณวุฒิ และประสิทธิภาพการบริหาร

ชาติชาย นิภากุล (2545 : 103) ได้ทำการศึกษาการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยเปรียบเทียบการใช้เวลาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกเป็นตัวแทนด้านประสิทธิภาพการบริหาร คุณวุฒิทางการศึกษา และแบบบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพ คุณวุฒิทางการศึกษา และแบบบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน การใช้เวลาในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

คราเมอร์ (Kramer. 1989 : CD-ROM) ได้ศึกษาการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารดูแลสุขภาพกับความสัมพันธ์กับการบริหารเวลา รูปแบบผู้นำและคุณลักษณะของสถาบัน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และพยาบาลวิชาชีพในหน่วยงาน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ การหาค่าความสัมพันธ์ของเพียร์สันโมเมนต์ พบว่า การปฏิบัติงานการบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหาร และทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ การบริหารเวลาของผู้บริหารเพิ่มไปตามขนาดของสถาบัน ผู้หญิงมีการบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้ชาย

กอร์แมน (Gorman. 1993 : Online) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารเวลาและการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาเป็นรายกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับผู้นำสามระดับ ได้แก่ ผู้จัดการโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา และผู้นำจะต้องมีวางแผนเป้าหมายที่ชัดเจน และมุ่งไปสู่เป้าหมาย พบว่า การบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลจะสนับสนุนการบริหารในโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิผล เหมาะสม มีการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมทั้งใช้การสื่อสารอย่างมี

จุดมุ่งหมาย ปัญหาที่ค้นพบคือ การผัดวันประกันพรุ่ง การมอบหมายที่มุงงาน การจดบันทึก และการควบคุมสิ่งรบกวนยังมีน้อย การกลัวความล้มเหลว ขาดการสื่อสาร สำหรับผู้จัดการ โรงเรียนไม่จำเป็นต้องบริหารเวลาเหมือนกับผู้นำการสอนและส่วนใหญ่จะจัดแผนงานด้วยตนเอง แต่ผู้จัดการจะมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารการศึกษา จะช่วยสนับสนุนในด้านสวัสดิการทั่วไป และที่สำคัญความแตกต่างที่ชัดเจน ได้แก่ ผู้นำ การสอนจะตระหนักและมีมุมมองด้านโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีมากกว่าผู้นำด้านอื่น

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารเวลา แสดงให้เห็นว่า การบริหารเวลาส่งผลต่อภาวะผู้นำเป็นอย่างดี โดยเฉพาะงานวิจัยของ กอร์แมน (Gorman. 1993 : Online) และงานวิจัยของ คราเมอร์ (Kramer. 1989 : CD-ROM) สนับสนุน ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเวลา ขณะเดียวกันการบริหารช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร

3.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้วยปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ โลกเจริญไปอย่างรวดเร็ว การบริหารงานจึงจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับโลกในปัจจุบัน ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารให้เกิดคุณภาพสืบไป ดังนี้

1.1 การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ทุกวันนี้การบริหารจัดการเหมือนกับการเดินทางไกล การเดินทางไกลไม่มีวันจบสิ้น ผู้นำจึงต้องเตรียมความพร้อมให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเน้นการ ปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กรให้อยู่รอดปลอดภัย การเตรียมความพร้อมจึงมี ความสำคัญต่อทุกองค์กร ในการเตรียมความพร้อมจึงต้องคำนึงถึงด้าน ต่อไปนี้ (Carey, 2002 : Online)

1.1.1 กระจายอำนาจจากยอดลงสู่หน่วยปฏิบัติการ โดยให้บุคลากรแต่ละคน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และขับเคลื่อนจากบนลงสู่ล่าง เตรียมความพร้อมในการ ออกแบบให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

1.1.2 ปรับปรุงกำหนดขอบข่ายภารกิจและอำนาจหน้าที่ หลังจากมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เน้นการเพิ่มพลังและอำนาจ แล้วก็กำหนดหน้าที่ขอบข่ายงานให้ชัดเจน ในการดำเนินงานไม่จำเป็นต้องเน้นที่หน้าที่ของใครคนหนึ่งโดยเฉพาะ อาจจะมีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่ให้รู้จักงานอย่างหลากหลาย และกระตุ้นให้มีการใช้หลักความเสี่ยงและท้าทาย เพื่อให้งานเดินหน้าไปได้โดยไม่ติดขัด

1.1.3 สร้างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความรู้สึกความพอใจ การปฏิบัติงาน จำเป็นต้องได้ข้อมูลมา เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อลูกค้าในด้านผลผลิต และการบริการ คงต้องศึกษาทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงาน รวมทั้งลูกค้าทุกระดับ ฟังคำนึงถึง คำกล่าวที่ว่า “เสียงเพียงหนึ่งเสียงทำให้เกิดเสียงอีกหลายเสียง”

1.1.4 เปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่าง การเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์กันทั้งหมด ไม่มากก็น้อย ถ้าเปลี่ยนสิ่งหนึ่งอาจจะกระทบสิ่งหนึ่ง จำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบ และปรับปรุง พัฒนาในทุกมิติ เพื่อให้สอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสถานที่ บรรยากาศ วิธีการดำเนินงาน รวมทั้งมุมมอง แนวความคิด ความรู้สึกต่างๆ

1.1.5 ใช้หลักการสนทนามากกว่าการสื่อสาร การสนทนาเป็นแบบไม่เป็นทางการ และเป็นการสื่อสารแบบสองทางจะทำให้ทราบถึงความต้องการ ความรู้สึกนึกคิดที่ดีกว่า การสื่อสารโดยทั่วไป

1.1.6 ขจัดความกลัวในการสับสน ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับองค์กร บอกในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร จะได้รับอะไรจากการเปลี่ยนแปลง พึงคำนึงถึงผลทางบวกมากกว่าทางลบ

1.1.7 เน้นผลงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ใช้กลยุทธ์หรือทางเลือกที่หลากหลาย แต่ให้ได้ผลงานที่ชัดเจน ดังนั้นการควบคุมการปฏิบัติงาน จึงไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน ปลดปล่อยให้การทำงานเป็นอิสระแล้วมาพิจารณาผลงานมากกว่า

นอกจากนี้การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง นับว่าเป็นสิ่งสำคัญทำให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

1.2 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ ดังนี้ (AllBusiness.com 2006 : Online)

1.2.1 ให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ “human side” โดยสร้างกระแสของประชาชน “people issues” ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำควรให้บุคลากรพัฒนาและเปลี่ยนแปลงงาน ด้วยการพัฒนาทักษะใหม่ๆ มีการเพิ่มศักยภาพของแต่ละบุคคล ทำให้แน่ใจว่าความสามารถของเขาเหล่านั้นจะอยู่คงทนต่อไป อีกทั้งปรับปรุงการทำงานจากการเป็นแบบแผนไปสู่การไม่เป็นแบบแผน สร้างคุณธรรม สร้างความมีส่วนร่วมปรับปรุง การทำงานอย่างต่อเนื่อง วางแผนรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบบูรณาการ และออกแบบการประเมินความพร้อมขององค์กร ที่สำคัญสร้างขีดความสามารถของบุคลากร และองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในเปลี่ยนแปลง

1.2.2 การเปลี่ยนแปลงเริ่มจากบนสุด การเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องเกิดจากนโยบายหรือความต้องการของผู้นำสูงสุด การเปลี่ยนแปลงจึงต้องสร้างทีมงานที่เข้มแข็งของผู้นำ เพื่อสนับสนุนและกำกับการทำงานของบุคลากร ผู้นำจึงต้องใช้การท้าทาย และจูงใจให้บุคลากรเชื่อถือคล้อยตามในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงควรมีวาทศิลป์ จูงใจให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การทำงานจะได้รับการยอมรับหรือประสบผลสำเร็จเพียงใด ต้องได้รับการยินยอมจากบุคลากร วิสัยทัศน์ของผู้นำจึงเป็นหัวใจสำคัญของทีมงาน เพื่อเป็นหนทางที่ทุกคนเข้าใจว่าองค์กรจะเดินทางไปทางใด นอกจากนี้ผู้นำควรดำเนินในเรื่อง ต่อไปนี้

1. ควรให้ตัวอย่างที่ดีสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงาน
2. กำหนดรางวัลในการปฏิบัติงาน
3. เดินพุดคุยกับบุคลากร เรียนรู้ร่วมกัน สร้างความคุ้นเคยและช่วยแก้ปัญหา
4. ปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรและสร้างความไว้วางใจ
5. จริงใจและจริงจัง

1.2.3 วางโครงสร้างและแผนผังงาน ผู้นำถ่ายโอนและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร มีการออกแบบโครงสร้าง แผนผังการบริหารงาน กระบวนการทำงานและการนำไปปฏิบัติ การออกแบบดังกล่าวจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำจึงรับผิดชอบในการออกแบบวางแผนการทำงาน เปลี่ยนแปลงแผนผังงาน เพื่อมุ่งใจให้การทำงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์พันธกิจ แผนผังและโครงสร้างจึงมีส่วนสำคัญที่ให้ทุกคนมีบทบาทในการทำงาน

1.2.4 สร้างหนทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสร้างสำนึกของบุคคลให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้เห็นคุณค่าว่าองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อไปสู่สิ่งใหม่หรือหนทางที่ดีกว่า แสดงให้บุคลากรเห็นว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงจะเกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร โดยเฉพาะผลที่เกิดจากบุคลากรโดยตรง และที่สำคัญจัดวางแผนทาง (Roadmap) ในการเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจ เพื่อให้เห็นว่าวิถีการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน

1.2.5 สร้างความเป็นเจ้าของ การสร้างให้ทุกคนเป็นเจ้าของ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนค้นหาและรวบรวมปัญหา และวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน การแสดงความคิดเห็น อาจจะใช้การประชุมกลุ่มย่อยหรืออภิปรายก็ได้ อีกทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงาน ผู้นำต้องจริงใจและจริงจัง และมีลักษณะเปิดใจ โดยให้บุคลากรเสนอแนะวิธีการทำงานและปรับปรุงระบบการทำงาน รวมทั้งสร้างบรรยากาศ ทางบวก ใช้หลักจิตวิทยาให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทาง

1.2.6 ใช้การสื่อสาร ใช้การสื่อสารทุกระยะและหลายๆช่องทาง แสดงให้ทุกคนในองค์กรทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร และเกิดประสิทธิผลอย่างไร การสื่อสารเริ่มจากข้างล่างสู่ข้างบน หรือบนลงล่างก็ได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

1.2.7 ประเมินภาพกว้างของวัฒนธรรม ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาและอุปสรรคที่เป็นผลทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายอาจเกิดจากวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบประดุจก้อนน้ำแข็งที่มีทั้งในส่วนที่มองเห็น (Overt) และในส่วนที่จุ่ม หรือมองไม่เห็น (Covert) ดังนั้นควรระบุปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถาน ของคนในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

1.2.8 เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรให้กระจ่างชัดเจน ผู้นำควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรให้เกิดความชัดเจน พิจารณาว่าแต่ละคนต้องการแรงจูงใจด้านใด นิยามความต้องการและความปรารถนาของบุคลากร มีการจัดระบบรางวัลอย่างเหมาะสมเป็นธรรม ให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคน รวมทั้งการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี ตลอดจนงบประมาณให้เพียงพอในการดำเนินงาน พร้อมทั้งจะสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.2.9 เตรียมในสิ่งที่คาดไม่ถึง มีคนกล่าวว่า “ไม่มีแผนใดที่จะสมบูรณ์ไปทุกเรื่อง” ผู้นำจึงต้องวางแผนในส่วนที่คาดไม่ถึง โดยเฉพาะปัจจัยภายนอก ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก จากดินฟ้าอากาศ นโยบายเร่งด่วน เป็นต้น ต้องมีการประเมินแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสรุปปัญหาในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งเตรียมข้อมูลให้ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากภายนอกและที่คาดไม่ถึง

1.2.10 สันทนากับบุคลากรเป็นรายบุคคล การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรและเปลี่ยนแปลงแต่ละคน พิจารณาดูว่าอะไรเป็นความคาดหวัง ในแต่ละคน และมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดบ้าง เป็นไปตามความต้องการหรือไม่ เปลี่ยนแปลงแต่ละบุคคลหรือภาพรวมขององค์กรหรือไม่อย่างไร ขณะเดียวกันให้ความสำคัญของแต่ละคนด้วย หรืออาจจะพิจารณาเป็นทีมก็ได้ ด้วยการให้รางวัลแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อจูงใจให้บุคลากรในองค์กรพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าสืบไป

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงยึดหลัก 3 ด้าน ดังนี้ (Novak, 2006 : Online)

1. การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติ แนวทางการปฏิบัติหรือเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

2. การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง เป็นการเปลี่ยนแปลงอำนาจจากการรวมศูนย์สู่การกระจายอำนาจ การบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา รวมถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม หมายถึง เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีวัฒนธรรม รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร

โดยสรุปหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ โดยให้ความยอมรับนับถือ ความใกล้ชิด การสร้างมิตรภาพ โดยการพูดคุย สนทนา รวมถึงตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนของความรู้สึกนึกคิด ทักษะคติของบุคลากรให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

1.3 เทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรเกิดความกลัวและเกรงว่าจะเกิดความสูญเสีย สถานภาพ ความเป็นอยู่ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ จึงมีเทคนิคสำคัญ ดังนี้ (Jones & Others. 2008 : Online)

1.3.1 อย่าต่อต้าน ผู้นำต้องสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก ฝึกให้เป็นคนมองโลกในแง่ดี เมื่อเกิดการยอมรับ สามารถนำความรู้สึกที่ดีไปกระจาย หรือขยายความคิดต่อไป ถ้าผู้นำต่อต้านตั้งแต่แรกก็อาจจะเกิดปัญหาได้

1.3.2 ค้นหาข้อดีของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยุ่งยากก็จริง แต่ในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีผลดีตามมา จึงควรค้นหาสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ที่สำคัญเน้นผลประโยชน์ที่เกิดจากบุคลากรโดยตรง จะช่วยสร้างการยอมรับได้เป็นอย่างดี

1.3.3 ทำให้เห็นว่าสามารถจัดระบบการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำต้องมีความมั่นใจว่าสามารถจัดระบบและบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจ และเข้าใจดีขึ้น ถ้าผู้นำสามารถจัดการระบบการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และแสดงให้เห็นว่าสามารถจัดการได้อย่างครบถ้วนชัดเจน

1.3.4 สร้างความคุ้นเคยกับทุก ๆ คนอย่างรวดเร็ว ผู้นำให้ความสำคัญกับทุกคน และสร้างความคุ้นเคยให้เห็นว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว รวมทั้งให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ผู้นำใช้เวลาในการแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ในกรณีเกิดทีมใหม่ หรือการทำงานใหม่ๆ

1.3.5 คำนึงถึงบุคคลภายนอก ผู้นำสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง ไม่เฉพาะในฝ่ายหรือแผนกเดียวกันเท่านั้น การทำงานสามารถทำงานข้ามฝ่ายได้ เน้นในภาพรวมขององค์กรหรือผลผลิตร่วมกัน คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

1.3.6 เน้นการเปลี่ยนแปลงให้ทันเวลา การเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงจึงต้องคำนึงถึงเวลา ควรมีการวางแผน และกำกับติดตามแผนให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนด

1.3.7 ทำงานด้วยความอดทน การทำงานมีอุปสรรคและปัญหาค่อนข้างมาก บางครั้งอาจจะทำให้เกิดความท้อแท้ จึงต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และหาหนทางแก้ไขด้วยสติปัญญาด้วยความพยายามและความอดทน

1.3.8 สอบถามด้านผลผลิตและเป้าหมาย ผู้นำควรใช้คำถามที่แสดงถึงการให้ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น จะให้ความช่วยเหลืออย่างไร หรือจะช่วยให้ช่วยปรับปรุงระบบการทำงานอย่างไร หลีกเลี่ยงการใช้คำถาม “ทำไม”

1.3.9 มีการกำกับและควบคุม ผู้นำเพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากรทุกคน ให้ทุกคนควบคุมตนเองในการทำงาน ส่วนผู้นำใช้การกำกับ โดยดูอยู่ห่างๆ ไม่เน้นการจับผิด ใช้หลักการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช

1.3.10 อย่าทำตามตามสบายเกินไป มีการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ควรเตรียมความพร้อมไว้เสมอให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

เทคนิคสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การค้นหาข้อดีของการเปลี่ยนแปลง การสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง เน้นการเปลี่ยนแปลงให้ทันเวลา รวมถึงมีการกำกับ ควบคุมให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขและความอดทน

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้
(Healthfield. 2006 : Online)

1. ให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยจริงใจ
2. ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารแบบใจถึงใจ โดยเฉพาะกลุ่มใหญ่
3. ให้โอกาสได้เลือกการปฏิบัติงาน
4. ให้เวลาในการปฏิบัติงาน
5. ให้โอกาสในการทำงานในที่สิ่งเป็นไปได้
6. ระบุในสิ่งที่แทนความสูญเสีย
7. จัดความกลัว
8. ดูแลให้กำลังใจและเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงข้างต้นสนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างจริงใจ เน้นกลยุทธ์ในการสื่อสาร ให้เวลาแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานและสามารถเลือกงานได้ ที่สำคัญ ต้องจัดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงให้ได้

1.4 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอน ดังนี้ (Weiss, 2006 : Online)

1.4.1 การสำรวจสภาพของการเปลี่ยนแปลง สำรวจสภาพขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรในส่วนเฉพาะ รวมทั้งการดำเนินงานขององค์กร เน้นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ใช้การวิจัยในการสำรวจความต้องการและ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งใช้ระบบที่ปรึกษาแนะนำในการพัฒนาองค์กร

1.4.2 วางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการปรึกษาหารือในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กร รวมทั้งพิจารณาอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนป้องกัน มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วางเป้าหมายและออกแบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายและปรับปรุงผลสำเร็จ ตัดสินใจปรับปรุงพัฒนางาน

1.4.3 การดำเนินกิจกรรมและปฏิบัติงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนกระบวนการสู่การปฏิบัติงาน ใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งการประเมินผล การปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลสำเร็จกับเป้าหมาย ทบทวนตรวจสอบผลงานที่ได้รับ

1.4.4 การบูรณาการ นำผลการปฏิบัติงานทุกส่วนเชื่อมโยงเป็นผลการปฏิบัติงานในภาพรวม และมีการให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จ ให้กำลังใจและสร้างพฤติกรรมที่ดีให้คงอยู่ตลอดไป

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องสำรวจปัญหาที่จะมีการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีการดำเนินการและบูรณาการให้เชื่อมโยงต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร

อีกทั้งการที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ ควรดำเนินงาน โดยมีขั้นตอน ดังนี้ (WTS. 2006 : Online)

1. ประเมินความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง เน้นต้นทุนผลผลิต คำนึงถึงความเชื่อ วัฒนธรรมองค์กร ประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงความคุ้มค่าของความสำเร็จ

2. กำหนดนโยบายในการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

3. กำหนดความคาดหวัง วิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมงาน เน้นความเป็นหุ้นส่วน

5. มีปฏิทินและตารางของงาน ระบุเวลาในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

6. เพิ่มพลังการทำงานของทีมงานและเสริมสร้างความเข้มแข็งของทีม

7. สร้างและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง มีการการเปลี่ยนแปลงทีมงาน

8. วางระบบการทำงานของทีมงาน

9. ติดตามการดำเนินงานและให้คำปรึกษา

10. ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอน ดังนี้

1. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง

2. ประกาศวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง

3. รับผิดชอบ และทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลง

4. ทำตารางการเปลี่ยนแปลง

5. ยืนยันการเปลี่ยนแปลง

6. บริหารการเปลี่ยนแปลง

1.5 ระบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ระบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีจุดเน้น 3 ด้าน ดังนี้ (Team Technology 2008 : Online)

1.5.1 ด้านการพรรณนา (Description Phase) เกี่ยวกับสภาพสถานการณ์ ความเข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง

1.5.2 ด้านการเลือก (Options Phase) กำหนดหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลง เลือกหน้าที่ที่เหมาะสม คิดในสิ่งที่ต้องการทำ

1.5.3 การนำไปปฏิบัติ (Implementation Phase) นำแผนไปสู่การปฏิบัติ ควบคุมประเมินให้เกิดผลงาน

จากจุดเน้นทั้ง 3 ด้าน สามารถนำเสนอได้ ดังตารางข้างล่าง ดังนี้

ตาราง 1 ระบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้านของระบบ	หัวข้อการปฏิบัติ	การดำเนินงาน
การพรรณนา	1.สรุปสถานการณ์	-ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา หรือการมีโอกาสหรือการได้เปรียบ -ทดสอบหัวข้อในความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลง
	2. กำหนดวัตถุประสงค์	-กำหนดวัตถุประสงค์ในส่วนที่สำคัญและสนใจ
	3.กำหนดตัวชี้วัด	-ตัดสินใจและพิจารณาวิธีที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถใช้ตัวชี้วัดได้
การเลือก	4.การเลือกทั่วไป	-พัฒนาความคิดในการเปลี่ยนแปลง โดยมีการเลือกอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ -พิจารณาการจัดลำดับที่เป็นไปได้
	5. ตรวจสอบวิธีการเลือกและเลือกให้เหมาะสม	-พรรณนาการเลือกที่เกี่ยวข้องในรายละเอียด -ตัดสินใจการเลือกที่เกี่ยวข้องและวิธีการปฏิบัติงาน
	6.ประเมินการเลือกจากตัวชี้วัด	-ประเมินการปฏิบัติและเลือกมาตรฐานตัวชี้วัดให้สอดคล้องกันมาประเมิน
การนำไปปฏิบัติ	7.พัฒนายุทธศาสตร์การปฏิบัติ	-เลือกหน้าที่ที่ดีที่สุดและวางแผนการปฏิบัติงาน
	8.นำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการ	-ใกล้ชิดกับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด -จัดสรรความรับผิดชอบ -ควบคุมให้เกิดความก้าวหน้า

ระบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเน้นการพรรณนาในสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร การเลือกจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนในการปฏิบัติงาน ส่วนการนำไปปฏิบัติจะเน้นการพัฒนากลยุทธ์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีความหมาย

1.6 วัฒนธรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงคำนึงถึงวัฒนธรรม 4 ขั้นตอน ดังนี้ (University of Wales . 2006 :Online)

1.6.1 การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ขององค์กร เปิดโอกาสให้วิเคราะห์ช่องว่างที่เป็นปัญหาและไม่ควรสร้างความแตกแยกในองค์กร วางแผนกลยุทธ์ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ระบุวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จ ตั้งมาตรฐานงานและตัวชี้วัด

1.6.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ เลือกทีมงานที่เข้มแข็ง ทำให้แน่ใจว่าทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ถ้าไม่แน่วรอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้ทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยแก้ไขปัญห และลดช่องว่างในองค์กรได้เป็นอย่างดี การเลือกทีมงานอาจจะคัดเลือกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาเป็นทีมงานด้วยก็ได้ เน้นความใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งหมดในองค์กร วิสัยทัศน์ที่ดีจะเห็น การบูรณาการผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตและสนับสนุน การปฏิบัติงานทางบวก รวมทั้งช่วยเหลือบุคลากรและลูกค้าให้ได้รับผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพและที่สำคัญเพิ่มความพอใจในงานอีกด้วย

1.6.3 การปฏิบัติตามแผน การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากจะมีมาตรฐานและตัวชี้วัดแล้ว ควรสนับสนุนให้การดำเนินงานใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยผู้นำจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาและการนิเทศอย่างใกล้ชิด การปฏิบัติงานสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ จูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและสนับสนุนกับการทำงานเน้นการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษ

1.6.4 การปรับเปลี่ยนและถ่ายโอน การดำเนินงานเน้นการปรับปรุงระบบการทำงาน ระบบการให้ขวัญกำลังใจ วิธีการทำงาน การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น การปฏิบัติงานเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง มีการเพิ่มพลังอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร

1.6.5 การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลิตและการบริการที่ดีกว่า

วัฒนธรรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการเน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งระบบการให้ขวัญ กำลังใจ การใช้เทคโนโลยี การสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ เป็นต้น

1.7 ปัจจัยสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ มีดังนี้ (Harding, 2008 : Online)

1.7.1 ผู้นำที่เข้มแข็งและได้รับการยอมรับ ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่ยอมรับ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้การบริหารเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพ

1.7.2 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการสื่อสารที่ดีนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สร้างการยอมรับเกิดประชาคมดีให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยเฉพาะการสื่อสาร วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

1.7.3 อำนาจหน้าที่และการกระจายอำนาจการมอบหมายงาน หรือการกระจายอำนาจตามแผนผังและโครงสร้าง และมีการพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน นับว่ามีความสำคัญเช่นกัน การที่ผู้นำสามารถวางคนให้เหมาะสมกับงานจะช่วยให้การบริหารประสบผลสำเร็จ

1.7.4 การจัดระบบสารสนเทศ การจัดระบบสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง นับว่าเป็นประโยชน์ โดยเฉพาะผลที่คาดไม่ถึงถึงสามารถนำมาแก้ไขปัญหาดตามสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่

1.7.5 การรักษาสวัสดิภาพและความปลอดภัย การวางระบบการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยขององค์กรนับว่าสำคัญ เพราะบุคลากรส่วนใหญ่กลัวผลกระทบต่อสถานภาพกลัวความเปลี่ยนแปลง กลัวจะไม่ปลอดภัยจากผลของการเปลี่ยนแปลง ถ้ามีการวางแผนไว้ และสามารถควบคุมปัญหาได้ ก็ช่วยสร้างความรู้สึกรับรู้กับบุคลากรเป็นอย่างดี

1.7.6 การใช้แรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศทางบวก พร้อมสนับสนุนการใช้แรงจูงใจอย่างหลากหลายและเหมาะสมกับแต่ละคน ช่วยบุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ

1.7.7 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับสู่บุคลากร เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานให้ได้ผลสรุปในแต่ละขั้นตอนนำมาใช้ในการปรับปรุงทันที

1.7.8 การยอมรับวัฒนธรรมที่หลากหลาย นำวัฒนธรรมที่หลากหลายบูรณาการและใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนางานและองค์กร ไม่สร้างความแตกแยกในการทำงาน แต่สร้างความแตกต่างทางความคิด และนำความคิดทั้งหลายมาใช้ในการพัฒนางานวาง Roadmap

และกำหนด Milestone การทำงานให้ชัดเจน และพยายามเชิญทุกคนร่วมเดินทางไปด้วยกัน เพื่อไปสู่ปลายทางแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการจัดระบบสารสนเทศที่ดี มีการดูแลรักษาสวัสดิการของบุคลากร

โดยสรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การยึดหลักการและแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการใช้เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ดังนี้

อิครามและแรมซาน (Ikram & Ramzan. 2009 : Online) ศึกษาการประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในวงการธุรกิจ ผลวิจัยสรุปว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความต้องการของระบบโครงสร้างขององค์กร และความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารและการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะมุมมองที่หลากหลายของบุคลากรมีผลต่อการปรับปรุงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สิริน (Silins & Others (2009 : Online) ศึกษาธรรมชาติขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศออสเตรเลีย การวิจัยใช้การวิเคราะห์เส้นทางเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียน เครื่องมือในการวิจัยใช้แบบสอบถาม ผลวิจัยพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้สนับสนุนให้โรงเรียนปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงการบริหารในโรงเรียน รวมถึงผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน และที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทำให้ผลผลิตของโรงเรียนเกิดประสิทธิผล ช่วยให้ผู้นำวางแผนกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โลเดอร์ (Lowder. 2009 : Online) ศึกษาและประเมินการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยวิเคราะห์จากเอกสาร ผลการวิจัยสรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จแก่ผู้นำและองค์กร โดยขั้นแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การวิเคราะห์มุมมองที่แตกต่างของบุคลากร และต้องให้บุคลากรเข้าใจความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งบุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการพัฒนา และการรับรู้ขององค์กร ที่สำคัญการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจว่าบุคลากรในองค์กร สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

อัชคานาซี (Ashkanasy. 2009 : Online) ศึกษาองค์กรขนาดใหญ่ 3 ระดับ โดยทำการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพตรวจสอบ ผลของภาวะผู้นำกับกลยุทธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคล ผลวิจัยพบว่า

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีสาเหตุจากตัวบุคคลของผู้นำ การปฏิรูปวัฒนธรรม การยอมรับของบุคลากร การกำกับ ควบคุมวัฒนธรรม กระบวนการสื่อสารที่โปร่งใสของผู้นำและโดยเฉพาะการตัดสินใจของผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงงานวิจัยได้เสนอแนะ ให้ผู้นำควรรับการอบรมด้านภาวะผู้นำกลยุทธ์ และการใช้เทคนิคกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการยอมรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงประชาติ ของบุคลากรในองค์กร

โดยสรุปงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเน้นกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการหาความสัมพันธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยต่างๆ เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

4. ปัจจัยพื้นฐาน

งานวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยพื้นฐานโดยจำแนกเป็น เพศ คุณวุฒิ และประเภทของโรงเรียน มีรายละเอียดของปัจจัยแต่ละด้าน ดังนี้

เพศ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดีโดยเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้นำ (Slocum; & Woodman. 1998 : 7) โดยที่งานวิจัยของภาวะผู้นำ ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ ในรัฐเวอร์จิเนีย พบว่าปัจจัยด้าน ส่วนบุคคล ทั้ง เพศ ประเภทของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียนส่งผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ งานวิจัยของแมคโดนัลด์ (MacDonald. 2008 : CD-ROM) ได้ศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนานักเรียน การวิจัยใช้แบบผสม (Mixed Methodology) ผลวิจัยปรากฏว่าตัวแปรที่ช่วยสนับสนุนในการวางแผนนักเรียน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล รวมถึงเพศ ประสิทธิภาพการบริหาร การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในโรงเรียน นอกจากนี้ผลวิจัยสรุปว่า ประสิทธิภาพทางบริหารด้านการพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล และประสิทธิภาพด้านการสอน ตลอดจนการเป็นพี่เลี้ยง มีความสำคัญต่อการตัดสินใจ ในการวางแผนของผู้บริหาร

คุณวุฒิ มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำเป็นอย่างดี ดังที่ มิวคินสกี (Muchinsky.1999 : 68-81) ได้สรุปปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำให้สามารถบริหารงานประสบผลสำเร็จ เกิดจากปัจจัย ได้แก่ อายุ คุณวุฒิ เพศ สถานภาพของบุคคล ยังมีงานวิจัยที่สนับสนุนและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประคอง รัตมีแก้ว (2545 :110-111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าคุณวุฒิของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อคุณภาพ การบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้ง สอดคล้องกับผลวิจัยของ งามเพ็ญ พันธุ์ดี (2545 : 71) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 ของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

จำแนกตามคุณวุฒิและประสบการณ์การบริหาร ผลพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ การบริหารที่อยู่ในระดับสูงจะมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพ การเรียนการสอนตามมาตรฐานระดับสูงด้วย

ประเภทของโรงเรียน มีผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประเภทของโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับการที่โรงเรียนอยู่ในสังกัดภาครัฐหรือเอกชน ย่อมมีผลต่อภาวะผู้นำ ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพราะโรงเรียนเอกชนย่อมเน้นการ ได้เปรียบและมีเป้าหมายด้านกำไร เพื่อให้สามารถอยู่รอดปลอดภัยและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง (Fassio 2009 : Online) โดยเฉพาะงานวิจัยของ ฮอว์เลย์ (Hawley, 2009 : Online) ศึกษาสาเหตุการลาออกของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ผลวิจัยพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติมีการดำรงตำแหน่งในโรงเรียน เฉลี่ยเพียง 2.8 ปี สาเหตุการลาออกเกิดจากการถูกเลิกจ้างจากคณะกรรมการโรงเรียน ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม กระแสโครงการเกษียณ ก่อนกำหนด สวัสดิการ เป็นต้น เป็นผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติต้องพัฒนากลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันงานวิจัย ซานติอาโก (Santiago. 2009 : Online) สนับสนุนความสำคัญของประเภทโรงเรียนมีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐาน สรุปได้ว่า เพศ คุณวุฒิ และ ประเภทของโรงเรียน ช่วยส่งเสริมให้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงาน ไปสู่ความสำเร็จ

5. ปัจจัยส่วนบุคคล

งานวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยศึกษาปัจจัย ส่วนบุคคลโดยจำแนกเป็น ประสบการณ์การบริหารและประสบการณ์ฝึกอบรม มีรายละเอียด ของปัจจัยแต่ละด้าน ดังนี้

ประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้แก่ ประสบการณ์ ในการบริหารของผู้บริหาร (Conrad.1992 : Online) ประสบการณ์ในการบริหารนั้นเป็น คุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร โดยอาจเกิดจากการฝึกอบรมหรือการปฏิบัติจริง (Matteson. 1999 : 21-22) โดยที่ประสบการณ์การบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารออกแบบกระบวนการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เน้นความเกี่ยวข้องของโครงการ การทำงาน การมีส่วนร่วมในการ วางแผนและการปฏิบัติงาน ตลอดจนความจำเป็นของผลผลิตทางสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม เกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในการใช้งาน สื่อสารตามวัตถุประสงค์สนับสนุน ความแตกต่างของแต่ละคน เพิ่มพูนทักษะต่างๆ รวมทั้งการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เสริมสร้างทัศนคติทางบวก สามารถปรับปรุงผลผลิตให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ทำให้ได้เปรียบ

ทางด้านการแข่งขัน รวมถึงนำประสบการณ์มาสนับสนุนการพัฒนาการบริหารและการจัดการให้เกิดประสิทธิผล สอดคล้องกันคุณภาพของผู้ผลิต (Fortlizzi. 2004 : Online) นอกจากนี้ งานวิจัยสนับสนุนความสำคัญของการบริหาร อาทิ งานวิจัยของ พาร์เมลี (Parmely. 2001 : CD-ROM) ได้ศึกษาประสบการณ์ชีวิตของผู้บริหารหญิงของหน่วยงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาผู้บริหารหญิงจำนวน 5 คนในรัฐเท็กซัส การศึกษาเน้นประสบการณ์ของผู้บริหารในการดำรงตำแหน่งในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารยอมรับว่า การมีประสบการณ์มากจะช่วยพัฒนารูปแบบการบริหาร มุมมองในการบริหารและพัฒนาการบริหารงานไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนศักยภาพให้บุคลากรยอมรับ และเสริมสร้างยุทธศาสตร์ของผู้หญิงใจให้ ผู้หญิงทั้งหลายเข้ามาสู่การบริหารมากขึ้น อีกทั้งงานวิจัยของ เคอร์บี (Kirby. 2003 : 1926) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยวิเคราะห์บริบท สภาพแวดล้อมที่ เน้นประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยหาความสัมพันธ์ระหว่าง สภาพแวดล้อมที่เน้น ประสบการณ์ในการบริหารงานกับและผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้งานวิจัย แบบผสม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนในรัฐมิชิแกนจำนวน 605 คน ผลวิจัยพบว่า บรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางบวกช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และยกระดับการพัฒนาทีมงานและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ประสบการณ์ในการบริหารงาน ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและสนับสนุนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสบการณ์การบริหาร เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย เน้นประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร โดยวัดจากจำนวนปีในการดำรง ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน

ประสบการณ์การฝึกอบรม นับว่ามีความสำคัญต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ทำให้ผู้นำ ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส สามารถสร้างสถานการณ์ที่ได้เปรียบ ในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี (Muchinsky. 1999 : 69) อีกทั้งส่งเสริมให้เป็นผู้นำยุคใหม่ สามารถ ปรับกระบวนทัศน์ใหม่ นำโรงเรียนไปสู่ความทันสมัย (Mahmood. 1995 : Online) โดยเฉพาะ ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านทักษะการบริหารอย่างต่อเนื่อง จะสามารถวางแผน กลยุทธ์ในการกำกับควบคุมงบประมาณ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึง พัฒนาศักยภาพและความสามารถในการใช้แรงจูงใจ พัฒนาเทคนิคการใช้แรงจูงใจและการ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tumuaki. 2003 : Online) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด ของค็อก (Cox. 1996 : Online) ที่กล่าวสนับสนุน ความสำคัญของการฝึกอบรมของผู้นำในด้าน การส่งเสริมการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำให้กว้างไกลสนับสนุนความสามารถและพฤติกรรมของ ผู้นำให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสามารถปรับปรุงโรงเรียนไปสู่คุณภาพ อีกทั้งยังสอดคล้อง กับแนวคิดของโอมาร์ (Omar. 2003 : Online) โดยกล่าวสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการ

ฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้พัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ และ
สังเคราะห์ สามารถ คิดค้นเทคนิคต่างๆในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องการบริหารจัดการ
หรือภาวะผู้นำจึงสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาภาวะผู้นำ บริหารจัดการไปสู่ความสำเร็จ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัยและการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยมีระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย
4. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรของการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ประจำปีการศึกษา 2551 มีโรงเรียนทั้งหมด 3,127 โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และรองผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2,923 คน ครู จำนวน 46,225 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ปีการศึกษา 2551 โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 353 คน และครู จำนวน 397 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่าง ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane)
2. สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ประเภทของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) ได้ผู้บริหารโรงเรียน และรองผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 353 คน และครู จำนวน 397 คน
3. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้น โดยแบ่งตามสัดส่วนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนทั้งสามประเภท
4. กำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้น โดยใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

สำหรับประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีเจาะจง โดยเลือกผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและครู ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและครู ผู้บริหารโรงเรียน

นานาชาติและครู ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โรงเรียนประเภทละ 4 คน รวมสัมภาษณ์ทั้งหมด 12 คน

ตาราง 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตามประเภทของโรงเรียน

ประเภทของโรงเรียน	ผู้บริหาร และรองผู้บริหาร โรงเรียน	กลุ่ม ตัวอย่าง	ครู	กลุ่ม ตัวอย่าง
โรงเรียนสำนักงานเขต				
พื้นที่การศึกษา	2,492	301	34,226	294
โรงเรียนเอกชน	396	48	10,639	91
โรงเรียนนานาชาติ	35	4	1,420	12
รวม	2,923	353	46,285	397

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า และแบบสัมภาษณ์ โดยมีเครื่องมือแต่ละประเภท ดังนี้

1. แบบสอบถาม ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบ Checklist

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โดยแบ่งจำแนกเป็นด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและด้านการบริหารเวลา รวมทั้งแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert)

2. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบที่ไม่มีโครงสร้าง โดยมีลักษณะเป็นปลายเปิด (Open ended) โดยสอบถามเชิงลึกกับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างเครื่องมือ

2. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเวลา

3. ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) จากการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4. กำหนดโครงสร้างและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรแต่ละตัว

5. กำหนดข้อคำถามในแบบสอบถาม

6. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ และการวัดผล เพื่อพิจารณา ตรวจสอบความเที่ยงตรงและครอบคลุมด้านเนื้อหา ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ความสอดคล้องกับหัวข้อปัญหา และจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาวิจัย โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence Index) เลือกค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง .60 - 1.00

7. นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มาปรับแก้ไข ด้านภาษา และครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ จากนั้นนำแบบสอบถามทดลองใช้กับผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 30 คน เป็นกลุ่มทดลองที่มีบริบททางสังคมทั้งด้านสภาพแวดล้อม ฐานะทาง เศรษฐกิจใกล้เคียงกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง

8. นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้กลับมาวิเคราะห์หาคุณภาพ และความเชื่อมั่น โดยวิธีของครอนบาค โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach, 1971 :161) ได้ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม ดังนี้ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น = .89 การ บริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น = .90 และการบริหารเวลา มีค่า ความเชื่อมั่น = .88

9. นำแบบสอบถามฉบับจริงแปลเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างใน โรงเรียนนานาชาติ แบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยมีขั้นตอนการสร้างเช่นเดียวกับแบบสอบถาม แต่ไม่ได้ หาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาค สำหรับแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้ว นำไปแปลเป็น ภาษาอังกฤษ เพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนนานาชาติในโอกาสต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการ แจกแบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกโรงเรียนต่าง ๆ ด้วยตนเอง และขอความร่วมมือในการ ตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน รวมทั้งขออนุญาตนัดวันเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ตามเวลาที่นัดหมาย โดยแจกแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 750 ชุด ได้รับคืนจำนวน 710 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.67 ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที ส่วนการสัมภาษณ์กับผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษและให้ล่ามดำเนินการสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์

4. การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

การจัดการข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีการจัดการทำ ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำถาม ในการตอบแบบสอบถามทุกฉบับที่ได้รับกลับคืนมา

2. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการกำหนดค่า ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนในส่วนของคำถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของการศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยผู้วิจัยกำหนดลำดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงมากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงมาก
คะแนน	3	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงน้อย
คะแนน	1	หมายถึง	การปฏิบัติที่เป็นจริงน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำตอบกำหนดดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงน้อยที่สุด

การแปลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544 : 316)

.90 - .99 มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

.71 - .90 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

.30 - .70 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ต่ำกว่า .30 มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

.00 ไม่มีความสัมพันธ์

3. วิเคราะห์คะแนนตามวิธีการทางสถิติ

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำข้อมูลที่รวบรวมได้ตรวจให้คะแนน แล้วนำไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่และร้อยละ

แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐานด้วยค่าสถิติ ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 ทดสอบค่าความแตกต่างของเพศที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ด้วยค่า t-test

สมมุติฐานข้อที่ 2 ทดสอบค่าความแตกต่างของคุณวุฒิที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ด้วยค่า t-test

สมมุติฐานข้อที่ 3 ทดสอบค่าความแตกต่างของประเภทของโรงเรียนที่มีต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ด้วยค่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) และหาค่าความแตกต่าง รายคู่ โดยใช้เชฟเฟ (Scheffe' 's test)

สมมุติฐานข้อที่ 4 ทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ด้วยค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation)

สมมุติฐานข้อที่ 5 ทดสอบค่าพยากรณ์ของปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ด้วยการหาค่าสถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสถิติความถี่ และค่าร้อยละในการสรุป รวมทั้งการเรียบเรียงผลสรุปของการวิจัยเป็นความเรียงเชิงพรรณนาประกอบข้อมูล

3.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติ ดังนี้

1) สถิติพื้นฐาน

1. ความถี่
2. ค่าร้อยละ
3. ค่าเฉลี่ย
4. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. สถิติที่ใช้การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้

สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

2. สถิติที่ใช้พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง และครอบคลุมด้านเนื้อหา ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ความสอดคล้องกับหัวข้อปัญหา และจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาวิจัย โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence Index)

3) สถิติทดสอบสมมุติฐาน

1. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานหาค่าความแตกต่างของตัวแปร ได้แก่ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova)

2. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation)

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารเวลาและภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการใช้แรงจูงใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จำแนกตาม เพศ คุณวุฒิ และประเภทของโรงเรียน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำกลยุทธ์จากการสัมภาษณ์

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Coefficient)
a	แทน	ค่าคงที่ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่ากำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability) ของค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน
Beta	แทน	ค่าคะแนนมาตรฐาน

- b แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ
 SEb แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์
 ** แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
 * แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 ข้อมูลด้านปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแยกเป็น เพศ คุณวุฒิ และประเภทของโรงเรียน

ข้อมูลด้านปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม		ความถี่	ร้อยละ
1 .เพศ			
1.1	ชาย	218	30.70
1.2	หญิง	492	69.30
	รวม	710	100.00
2. คุณวุฒิ			
3.1	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	506	71.30
3.2	สูงกว่าปริญญาตรี	204	28.70
	รวม	710	100.00
3. ประเภทของโรงเรียน			
4.1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	337	47.50
4.2	เอกชน	281	39.50
4.3	นานาชาติ	92	13.00
	รวม	710	100.00

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69.30 และเพศชายร้อยละ 30.70 คุณวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ร้อยละ 71.30 และคุณวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 28.70 ประเภทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 47.50 โรงเรียนเอกชน ร้อยละ 39.50 และโรงเรียนนานาชาติ ร้อยละ 13.00

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง การบริหารเวลา และภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียน**

ตาราง 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1.	การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	4.01	.72	มาก
2.	หลักการและแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.10	.71	มาก
3.	เทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.98	.68	มาก
รวม		4.30	.67	มาก

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับ มาก $\bar{X} = 4.30$ S.D.= .67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับ มากทุกด้าน โดยด้าน หลักการและแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด $\bar{X} = 4.10$ S.D.= .71

ตาราง 5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการบริหารเวลา

การบริหารเวลา		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1.	การวางแผน ควบคุมและประเมินผลเวลา	4.05	.65	มาก
2.	การเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลา	4.03	.67	มาก
3.	เทคนิคในการบริหารเวลา	4.06	.72	มาก
รวม		4.05	.65	มาก

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าการบริหารเวลา โดยรวมอยู่ในระดับ มาก $\bar{X} = 4.05$ S.D.= .65 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับ มากทุกด้าน โดยเทคนิคใน การบริหารเวลามีค่าเฉลี่ยสูงสุด $\bar{X} = 4.06$ S.D. = .72

ตาราง 6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1.	การวางแผนกลยุทธ์	4.08	.67	มาก
2.	การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์	4.06	.66	มาก
3.	การใช้แรงจูงใจ	3.89	.76	มาก
4.	มนุษยสัมพันธ์	4.17	.72	มาก
5.	การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	4.09	.67	มาก
6.	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.05	.70	มาก
รวม		4.06	.64	มาก

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก $\bar{X} = 4.06$ S.D.= .64 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับ มากทุกด้าน โดยด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด $\bar{X} = 4.17$ S.D.= .72

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการใช้แรงจูงใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จำแนกตาม เพศ คุณวุฒิและประเภท ของโรงเรียน

ตาราง 7 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนใน 6 ด้าน ได้แก่
ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการใช้แรงจูงใจ
ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และด้านแก้ปัญหา
และการตัดสินใจ โดยจำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
การวางแผนกลยุทธ์	4.06	.66	4.09	.68	-.52	.32
การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์	4.06	.63	4.08	.67	-.33	.21
การใช้แรงจูงใจ	3.90	.75	3.88	.77	.33	.39
มนุษยสัมพันธ์	4.19	.66	4.15	.74	.63	.06
การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	4.06	.67	4.10	.67	-.72	.88
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.02	.72	4.06	.69	-.75	.51
โดยรวม	4.05	.62	4.06	.65	-.23	.28

จากตาราง 7 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน
ที่มีเพศต่างกันจะมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนใน 6 ด้าน ได้แก่
 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการใช้แรงจูงใจ
 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ด้านการแก้ปัญหา
 และการตัดสินใจ โดยจำแนกตามคุณวุฒิ

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน	ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า		สูงกว่าปริญญา ตรี		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
การวางแผนกลยุทธ์	4.02	.68	4.22	.62	-3.54	.43
การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์	4.00	.68	4.25	.58	-4.05*	.05
การใช้แรงจูงใจ	3.84	.80	4.03	.62	-3.07**	.00
มนุษยสัมพันธ์	4.11	.75	4.32	.60	-3.53**	.00
การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	4.03	.68	4.23	.63	-3.45	.10
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	3.97	.70	4.26	.65	-5.09	.70
โดยรวม	3.99	.67	4.22	.54	-4.21**	.00

.01*p<.05,**p<.01

จากตาราง 8 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ที่มีคุณวุฒิต่างกันจะมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการใช้แรงจูงใจและด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ไม่แตกต่างกัน

**ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประเภทของ
โรงเรียน**

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน	แหล่งของ ความแปรปรวน	Df	SS	MS	F
การวางแผนกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	6.285	3.143	7.128 *
	ภายในกลุ่ม	707	311.720	.441	
	รวม	709	318.005		
การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	4.777	2.388	5.559*
	ภายในกลุ่ม	707	303.780	.430	
	รวม	709	308.557		
การใช้แรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.268	1.634	2.849
	ภายในกลุ่ม	707	405.484	.574	
	รวม	709	408.752		
มนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	2.366	1.183	2.315
	ภายในกลุ่ม	707	361.257	.511	
	รวม	709	363.623		
การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.152	1.076	2.403
	ภายในกลุ่ม	707	316.651	.448	
	รวม	709	318.803		
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.516	1.758	3.647*
	ภายในกลุ่ม	707	340.798	.482	
	รวม	709	344.314		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	3.492	1.746	4.310*
	ภายในกลุ่ม	707	286.401	.405	
	รวม	709	289.893		

*p<.05,**p<.01

จากตาราง 9 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ที่บริหารอยู่ในประเภทของโรงเรียนต่างกัน จะมีภาวะผู้นำกลยุทธ์โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์และด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านการใช้แรงจูงใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารและเจรจาต่อรอง ไม่แตกต่างกัน และเพื่อต้องการจะทราบว่าประเภทของโรงเรียนใดมีความแตกต่างกัน จึงได้วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีการของ เชฟเฟ ผลปรากฏดังตารางข้างล่าง

ตาราง 10 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ จำแนกตามประเภทของโรงเรียนเป็นรายคู่

ประเภทของโรงเรียน				
	ประเภทของ โรงเรียน	โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	โรงเรียน เอกชน	โรงเรียน นานาชาติ
	$\bar{X}$	3.98	4.14	4.23
โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	3.98	-	.16*	-
โรงเรียนเอกชน	4.14	-	-	-
โรงเรียนนานาชาติ	4.23	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน บริหารในโรงเรียนที่มีประเภทโรงเรียนแตกต่างกันจะมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ ด้านการวางแผน กลยุทธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนัก เขตพื้นที่การศึกษา

ตาราง 11 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามประเภทของโรงเรียนเป็นรายคู่

ประเภทของโรงเรียน				
	ประเภทของ โรงเรียน	โรงเรียนสังกัด สำนักเขตพื้นที่ การศึกษา	โรงเรียน เอกชน	โรงเรียน นานาชาติ
	$\bar{X}$	3.99	4.10	4.24
โรงเรียนสังกัดสำนัก เขตพื้นที่การศึกษา	3.99	-	-	.24*
โรงเรียนเอกชน	4.10	-	-	-
โรงเรียนนานาชาติ	4.24	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียน ที่บริหารโรงเรียนที่มีประเภทโรงเรียน
แตกต่างกันจะมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ ด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ด้านการวางแผน
กลยุทธ์ มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา

ตาราง 12 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จำแนกตามประเภทของโรงเรียนเป็นรายคู่

ประเภทของโรงเรียน				
	ประเภทของ โรงเรียน	โรงเรียนในสังกัด สำนักเขตพื้นที่ การศึกษา	โรงเรียน เอกชน	โรงเรียน นานาชาติ
	$\bar{X}$	3.98	4.10	4.16
โรงเรียนในสังกัดสำนัก เขตพื้นที่การศึกษา	3.98	-	-	.24*
โรงเรียนเอกชน	4.10	-	-	-
โรงเรียนนานาชาติ	4.16	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ที่บริหารในโรงเรียนที่มีประเภทโรงเรียนแตกต่างกัน จะมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรม และปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา กับภาวะผู้นำ กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

	ประสบการณ์ การบริหาร	ประสบการณ์ การฝึกอบรม	การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	การบริหาร เวลา	ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ ของ ผู้บริหาร โรงเรียน
1.ประสบการณ์ การบริหาร	1.00	.67**	.60**	.53**	.68**
2.ประสบการณ์ การฝึกอบรม	.67**	1.00	.56**	.49**	.62**
3.การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	.60**	.56**	1.00	.91**	.92**
4.การบริหารเวลา	.53**	.49**	.91**	1.00	.83**
5.ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ ของผู้บริหาร	.68**	.62**	.92**	.83**	1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรม และปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ ประสบการณ์การบริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ระดับ ปานกลาง ($r = .68$) ประสบการณ์การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับ ปานกลาง ($r = .62$) การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ กับภาวะผู้นำ กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ระดับ สูงมาก ($r = .92$) และการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ระดับ สูง ($r = .83$) และเมื่อเรียงระดับความสัมพันธ์ จากปานกลางไปหาระดับสูงมาก ดังนี้ ประสบการณ์การฝึกอบรม ($r = .62$) ประสบการณ์การ บริหาร ($r = .68$) การบริหารเวลา ($r = .83$) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ($r = .92$)

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายคู่จะเห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับ ปานกลางจนถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าระหว่าง

.49 -.92 ซึ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่มี ดังต่อไปนี้

ประสิทธิภาพการบริหาร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ ปานกลาง ($r = .68$)

ประสิทธิภาพการบริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการฝึกอบรม อยู่ในระดับ ปานกลาง ($r = .67$)

ประสิทธิภาพการบริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ ปานกลาง ($r = .60$)

ประสิทธิภาพการบริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารเวลา อยู่ในระดับ ปานกลาง ($r = .53$)

ประสิทธิภาพการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ ปานกลาง ($r = .56$)

ประสิทธิภาพการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเวลาอยู่ในระดับ ปานกลาง ($r = .49$)

ประสิทธิภาพการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ ปานกลาง ($r = .62$)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ สูงมาก ($r = .92$)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการบริหารเวลาอยู่ในระดับ สูงมาก ($r = .91$)

การบริหารเวลามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ สูง ($r = .83$)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหาร และประสิทธิภาพการฝึกอบรม ปัจจัยการบริหาร จัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารเวลา ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

ตาราง 14 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียน

ตัวแปร	Beta	b	SE	t	p
1.ประสพการณ์					
การบริหาร	.038	.152	.005	7.631	.000
2.ประสพการณ์					
การฝึกอบรม	.030	.078	.007	4.075	.000
3. การบริหาร					
การเปลี่ยนแปลง	.738	.034	.744	21.641	.000
4. การบริหารเวลา	.009	.009	.033	.281	.779

a (ค่าคงที่) = .681
R = .93
R² = .87
SE = .23262
F = 1.163
P = .000

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่า ประสพการณ์การบริหาร ประสพการณ์การฝึกอบรม การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเวลา สามารถพยากรณ์ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียน โดยมีค่า R² เท่ากับ .87 หรือสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 87 โดยเขียน
เป็นสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนได้ ดังนี้

เขียนเป็นสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .681 \text{ (ค่าคงที่)} + .152 \text{ (ประสพการณ์การบริหาร)} + .078 \text{ (ประสพการณ์การฝึกอบรม)} + .034 \text{ (การบริหารการเปลี่ยนแปลง)} + .009 \text{ (การบริหารเวลา)}$$

เขียนเป็นสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในรูปคะแนน
มาตรฐาน ดังนี้

$$Z = .038 \text{ (ประสพการณ์การบริหาร)} + .030 \text{ (ประสพการณ์การฝึกอบรม)} + .738 \text{ (การบริหารการเปลี่ยนแปลง)} + .009 \text{ (การบริหารเวลา)}$$

จากสมการพยากรณ์สามารถสรุป ได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจะมีค่า
สูงขึ้นอยู่กับการประสพการณ์การบริหาร ประสพการณ์การฝึกอบรม การบริหารการ
เปลี่ยนแปลงและการบริหารเวลา

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำกลยุทธ์จากการสัมภาษณ์

ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงตนเองให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและโลก จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำกลยุทธ์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนนานาชาติ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. เครื่องมือในการขับเคลื่อนโรงเรียน คือ การวางแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับว่าในสภาพของสังคมที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะภาวะเศรษฐกิจถดถอย รวมถึงความจำเป็นที่ต้องมีการแข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ การวางแผนแบบดั้งเดิมไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้เพียงพอ จำเป็นต้องใช้การวางแผนกลยุทธ์ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เพื่อนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ขณะเดียวกันสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงประเด็นที่สุด และเพื่อวางแผนงานในการแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู ได้ให้ความสำคัญ ดังนี้

“ดิฉันมีความเชื่อว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นหัวใจของการบริหารงาน ตั้งแต่เริ่มนำมา ใช้ในปี 2548 เมื่อเปรียบผลการปฏิบัติงานที่ได้รับ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าประสบผลสำเร็จ ดีกว่าปีก่อนๆ”

(ผู้อำนวยการทานตะวัน)

“ผลจากการทำแผนกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่ความสำเร็จที่เรามองเห็นด้วยสายตาเท่านั้น ด้านความรู้สึกและความภูมิใจต่อผลงานที่เกิดขึ้น โดยดูจากสีหน้า แววตาและรอยยิ้มของบุคลากรเป็นเครื่องยืนยันความสำเร็จเป็นอย่างดี”

(ผู้อำนวยการกุหลาบ)

“The core quality of leadership is to propose a vision. A leader must be a visionary. A leader's role is to define a vision and translate the *vision* into a design and construction plan. The leader must provide close supervision and following as well as encouragement to others.”

(Orchids Director)

2. ความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเชิงสรุป (Abstracting Thinking) มองการบริหารจัดการในภาพรวม โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตลอดจนสร้างสรรค์ผลงาน โดยมุ่งการทำงานตามเป้าหมาย และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน ขณะเดียวกันใช้ความคิดในการแก้ไขสถานการณ์จากจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง โดยสร้างโครงการที่เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ดังบทสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู ดังนี้

“การประชุมแต่ละครั้ง ในฐานะเป็นผู้บริหารโรงเรียนจะกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลงาน โดยเฉพาะการค้นคว้าวิธีสอนใหม่ๆ การใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าสนใจ โดยกระผมจะนำตัวอย่างที่เลือกสรรมาแล้วมานำเสนออยู่บ่อยๆ”

(ผู้อำนวยการดาวเรือง)

“ในการดำเนินการโครงการแต่ละครั้งท่านผู้อำนวยการจะมาเป็นทีปรึกษาและให้ความช่วยเหลือ บางครั้งก็เสนอให้ปรับเปลี่ยนกิจกรรมโครงการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน เมื่อเข้าฤดูฝนก็เปลี่ยนจากกลางแจ้งมาเป็นกิจกรรมในร่ม”

(ครูบานบุรี)

“กระผมมีความเชื่อที่กล่าวว่า ปัญหามีทางแก้เสมอ จึงต้องพยายามพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส เช่น ในกรณีที่โรงเรียนของเรามีนักเรียนน้อย เราก็จัดโครงการโรงเรียนเหมือนบ้าน โดยดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด ให้ความรักและความอบอุ่น ทำให้ผู้ปกครองไว้วางใจมากขึ้น จึงส่งบุตรหลานมาเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี”

(ผู้อำนวยการราชวดี)

“Our director has ability to produce creative works such the Modernity School Reform. This project encourages the teachers to create plan for problem solving. Their works will be joined in the contest by stress on strategic thinking. Meanwhile, the project arrangement must be flexible to conform to social circumstances. Provide opportunity to the teachers to use analytical and synthetic thinking manner. They can continually modify teaching methods to respond to each person interest, skill and need. “

(Lotus Teacher)

3. แรงจูงใจเป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารใช้แรงจูงใจ ทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ในการบริหารบุคลากร ให้มีความรักและพึงพอใจในงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร รวมถึงเป็นกลยุทธ์ อย่างหนึ่งในการมัดใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

“กระผมถือว่าการใช้แรงเสริมเป็นกลยุทธ์หรือเทคนิคสำคัญ เพราะบางคนไม่จำเป็นต้องให้รางวัลมากมาย ขอแค่เพียงให้ผู้บริหารใกล้ชิดใช้เวลาทำงานจะได้มีที่พึ่ง และคอยให้คำปรึกษา และกำลังใจ เพราะบุคลากรจะกลัวความผิดพลาดและความล้มเหลวมาก”

(ครูทิวลิป)

“ผู้อำนวยการท่านน่ารักมาก ไม่ว่าวันปีใหม่ วันเกิด ท่านจะนำของขวัญน้อยๆ มาวางไว้บนโต๊ะ ครั้งแรกทำให้ดิฉันประหลาดใจ ไม่รู้ว่าเป็นของใคร แต่พอมาทราบว่าเป็นท่าน ดิฉันดีใจมากค่ะ แม้ว่าจะเป็นเพียงของขวัญเล็กๆ แต่มีคุณค่ามากสำหรับดิฉัน”

(ครูกระด้าง)

4. มนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างมิตรที่ดี

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จะใช้ทั้งเทคนิคหรือกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถสร้างความรู้สึกที่ดีต่อบุคลากร รวมถึงการวางโครงการที่กระชับความสัมพันธ์กับชุมชน โครงการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน

“ดิฉันจะมีเคล็ดลับในการจำชื่อน้องๆ โดยพยายามจำบุคลิกภาพที่โดดเด่น และให้สัมพันธ์กับชื่อ เช่น ครูอารมณ์ จะเป็นคนอารมณ์ดี ใจเย็น รักลูกศิษย์ หรือครูเบญจวรรณ รูปร่างหน้าตาผิวพรรณดี เป็นต้น”

(ครูแคแสด)

“โรงเรียนของเราจะมีโครงการ “บวร” โดยมีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน เช่น การจัดเทศน์มหาชาติให้ผู้ปกครองและนักเรียนเป็นเจ้าภาพของแต่ละกัณฑ์เทศน์ โดยเน้นความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน ทั้ง บ้าน วัด โรงเรียน โดยเฉพาะนักเรียนทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจในการจัดงานเต็มกำลังความสามารถ”

(ครูเข็ม)

5. การสื่อสารและการเจรจาต่อรองช่วยสร้างประชาคมติ

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง โดยเน้นความชัดเจนของการสื่อสาร ความมีประสิทธิภาพ และสร้างประชาคมติให้ได้ ในการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการเขียน พัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร อยู่เสมอ โดยเฉพาะในกรณีที่เกิดปัญหาจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

“การสื่อสารที่โรงเรียนใช้บ่อยที่สุด คือ การแจ้งข่าวสารในกระดานเวียน เพราะถึงมือบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว มอบหมายไปตามหัวหน้างานหรือหัวหน้าหมวดดีที่สุด เป็นการวัดศักยภาพของหัวหน้าไปในตัวในกรณีที่มีการประชุมปรึกษาหารือกัน”

(ครูบานบุรี)

“ผู้อำนวยการโรงเรียน เขาจะคิดปายประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆไว้หน้าโรงเรียน เวลาเป็นเรื่องเร่งด่วน ก็ใช้เสียงตามสาย เช่น เรื่องเกี่ยวกับแขกมาเยี่ยมโรงเรียน หรือมาตรวจโรงเรียน เป็นต้น ท่านเป็นห่วงมาก เพราะเกรงว่าคนไม่ทราบเรื่องแล้วจะเกิดปัญหามาในภายหลัง”

(ครูแคแสด)

“บางครั้งเวลามอบหมายงานให้บุคลากร เขาจะเกี่ยงงานอ้างว่าไม่ถนัด ดิฉันต้องตอรองให้ทำงานไปก่อน จนกว่าจะมีครูมาใหม่ และต้องคอยสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เขาถึงจะรับงาน”

(ผู้อำนวยการทานตะวัน)

“ I have good communication skills. I can convince my staff to the proposed project. I have good humor and friendship to everybody. Besides, I wrote various articles that benefit for my teachers and students. I am proud of my work.”

(Orchid Director)

6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ : หนทางสู่ความสำเร็จ

ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้หลักการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน เด็ดขาด เพื่อให้การบริหารงานไปสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่มีความชัดเจนในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา ตามกระบวนการ บางท่านใช้หลักของอริยสัจ 4 ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอย่างแท้จริง และตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้ตรงจุด

“กระผมใช้กระบวนการแก้ปัญหาแบบอริยสัจ 4 เพราะเมื่อเข้าใจปัญหา ซึ่งได้แก่ทุกข์ เราก็หาสาเหตุ คือ สมุทัย และหาที่มาของสาเหตุ ได้แก่ นิโรธ สุดท้ายก็หาหนทางดับปัญหา ได้แก่ มรรค โดยที่กระผมจะแนะนำอาจารย์ทุกท่านนำไปใช้ในการแก้ปัญหา โดยผสมผสานกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยสอดคล้องกับขั้นตอน ทางวิทยาศาสตร์เป็นอย่างดี”

(ผู้อำนวยการดาวเรือง)

“ดิฉันเห็นผู้อำนวยการโรงเรียนตัดสินใจได้เด็ดขาดดีคะ โดยเฉพาะในเรื่องการอนุมัติโครงการ เพราะส่วนใหญ่จะถกเถียงว่าโครงการของตนมีความสำคัญ และควรได้รับงบประมาณมากกว่าของคนอื่น ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนนำเอาเกณฑ์พร้อมข้อมูลเมื่อปีก่อนมาพิจารณาด้วยและตัดสินใจตามเกณฑ์และอาศัยข้อมูล ทำให้ทุกคนยอมรับในการตัดสินใจของท่าน”

(ครูกระดังงา)

“Problem issues must be clearly defined for management. The leader views the problem issues as a whole. The leader can encourage his staff to use *personal* initiative to solve the problems accurately with precise and fast decision in order to avoid the confusion and continuing profusion of difficulties.”

(Jasmine Director)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู ในด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จะเห็นว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยครอบคลุมความสามารถทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้แรงจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บริหารโรงเรียน จะให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเชิงสรุป (Abstracting Thinking) สามารถมองการบริหารจัดการในภาพรวม โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตลอดจนสร้างสรรค์ผลงาน โดยมุ่งการทำงานตามเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารยังใช้แรงจูงใจ ทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ให้บุคลากร เกิดความรักและพึงพอใจในงาน สามารถมีจิตใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งยังใช้เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ตลอดจนการสร้าง

มนุษยสัมพันธ์ โดยใช้เทคนิคอย่างหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรเกิดความประทับใจ รวมถึงเทคนิคในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาต่างๆ จากความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ดังกล่าว เป็นผลให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายอย่างดี



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีข้อสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยจำแนกตามเพศ คุณวุฒิและประเภทของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่สามารถพยากรณ์ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในบริบทของภาวะผู้นำโรงเรียน การบริหารและการจัดการศึกษาในระบบของโรงเรียน ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยศึกษาจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ศึกษาเฉพาะด้านภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน และครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือ

วิธีการดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ปีการศึกษา 2551 โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียนและรองผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 353 คน และครูจำนวน 397 คน โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง

ของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) หลังจากนั้นผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ โดยใช้ประเภทของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า และแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามที่นำมาใช้สร้างเสร็จแล้วผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence Index) ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง .60 - 1.00 หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีของครอนบาค โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach. 1971 : 161) จากการทดลองใช้ มีค่าความเชื่อมั่น จำแนกเป็นรายฉบับ ดังนี้ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น = .89 การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น = .90 และการบริหารเวลา มีค่าความเชื่อมั่น = .88 ต่อจากนั้นนำแบบสอบถามฉบับจริงแปลเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนนานาชาติ สำหรับแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยมีขั้นตอนการสร้างเช่นเดียวกับแบบสอบถาม แต่ไม่ได้หาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาค สำหรับแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้ว นำไปแปลเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนนานาชาติในโอกาสต่อไป การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกโรงเรียนต่างๆด้วยตนเอง และขอความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน รวมทั้งขออนุญาตนัดวันเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกจำนวน 750 ชุด ได้รับคืนมาจำนวน 710 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.67 ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้การสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 12 คน ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณคนละ 20 - 30 นาที การสัมภาษณ์กับผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนนานาชาติ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นภาษาอังกฤษ โดยให้ล่ามดำเนินการสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ มีการบันทึกถ้อยคำการสัมภาษณ์อย่างชัดเจน

สำหรับการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์

ข้อมูลพื้นฐานใช้ ค่าความถี่ และร้อยละ ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ใช้ค่า $\bar{X}$, S.D.

การทดสอบสมมุติฐานใช้ t - test และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova)

การหาความสัมพันธ์ของตัวแปรใช้ค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Corelation)

การหาตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ใช้ค่าสถิติ สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสถิติความถี่ และค่าร้อยละในการสรุป รวมทั้งการเรียบเรียงผลสรุปของการวิจัย ผู้วิจัยใช้ความเรียงเชิงพรรณนาประกอบข้อมูลสรุปผลการวิจัย

การสรุปผลวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ

1. จากแบบสอบถาม สรุปผลได้ดังนี้

1. ระดับของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน จำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน จำแนกตามคุณวุฒิ พบว่า โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้แรงจูงใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ด้านการแก้ปัญหา และตัดสินใจ ไม่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้านการใช้แรงจูงใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร และเจรจาต่อรอง ไม่แตกต่างกัน

5. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรม และปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ประสบการณ์การบริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับปานกลาง ($r = .68$) ประสบการณ์การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ ปานกลาง ($r = .62$) การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับ สูงมาก ($r = .92$) และการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับ สูง ($r = .83$)

6. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรมและปัจจัยการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา ร่วมกัน

พยากรณ์ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีค่า R^2 เท่ากับ .87 หรือสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 87

2. จากแบบสัมภาษณ์ สรุปผลได้ ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยครอบคลุมความสามารถทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้แรงจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงเป้าหมาย เพื่อนำบุคลากรในโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันมีการใช้แรงจูงใจเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้เทคนิคอย่างหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรเกิดความประทับใจ รวมถึงเทคนิคในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาต่างๆ จากความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ดังกล่าว เป็นผลให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

การอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ระดับของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนในจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน เป็นโรงเรียนที่ได้รับอิทธิพลจากนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายของผู้นำราชการจังหวัดที่เน้นการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ส่งเสริมให้ระบบการศึกษาสอดคล้องแผนการท่องเที่ยวทั่วโลก มีการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ทุกโรงเรียน โดยมอบหมายให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในการเตรียมความพร้อมโรงเรียนและบริบทแวดล้อมของโรงเรียนเป็นสถานที่ท่องเที่ยวต้อนรับชาวต่างประเทศ โดยเฉพาะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับครูอาจารย์ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีโครงการมัคคุเทศก์น้อย โดยฝึกอบรมให้กับนักเรียน เพื่อเป็นมัคคุเทศก์แนะนำทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวในจังหวัดของตนเอง นอกจากนี้สภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับตัวให้ทันยุคและทันต่อเหตุการณ์ จึงต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา แก่นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนทั่วไป ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับภาวะผู้นำกลยุทธ์ ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่มิติใหม่ (Bauner. 2001 : Online)

การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และสามารถนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อตอบสนองของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bericht & Bericht 2007 : Online) มีการใช้หลัก SWOT ประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อนำไปปรับปรุงแผนและประเมินผลแผนอย่างมีคุณภาพ (Mauriel & Others. 2007 : Online) มีความคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถประยุกต์ทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติได้ (Leithwood, 1992 : 8-12) มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ (Anglin. 2008 : Online) ขณะเดียวกันมีความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสามารถสื่อสารและเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marshall. 2007 : Online) ที่สำคัญสามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดและรวดเร็ว (Julius, Baldrige, & Pfeffer, 1999 : 112-115; Stark, Briggs, & Rowland-Poplowski. 2000 : CD-ROM)

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยจำแนกตาม เพศ คุณวุฒิ และประเภทของโรงเรียน ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยจำแนกตามเพศ ผลวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันนี้ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการมีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ โดยเฉพาะแผนการส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงชาย โดยเน้นการเพิ่มสัดส่วนแก่ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพศหญิงให้มากขึ้น จึงมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทั้งเพศหญิงหรือชาย จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในการปรับปรุงตนเองในด้านบุคลิกภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถ เพื่อนำศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน วางแผนกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร สามารถแก้ปัญหาทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม ให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันผลวิจัยสอดคล้องกับ ศูนย์วิชาการ (Academic Center. 2008 : Online) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของเพศและคุณค่าของเพศตามความคาดหวัง ของผู้นำในรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง โดยศึกษาเชิงสำรวจในโรงเรียนของประเทศ ใต้หวัน ผลสรุปคือ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านเพศกับภาวะผู้นำในการบริหาร ความขัดแย้ง

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยจำแนกตามคุณวุฒิ ผลวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกัน เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิสองมีภาวะผู้นำกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่า นับว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ แม็กลีน (McLean. 2005 : Online) ได้สรุปปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำให้สามารถบริหารงานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ อายุ คุณวุฒิ เพศ สถานภาพของบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประครอง รัตมีแก้ว (2545 : 110-111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบ

ภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า คุณวุฒิของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำคุณภาพการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ งามเพ็ญ พันธุ์ดี (2545 : 71) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 ของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามคุณวุฒิ ผลวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่างกันจะมีบทบาทและภาวะผู้นำ ต่างกันด้วย

2.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน โดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียน ผลวิจัย พบว่า มีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แฟสซิโอ (Fassio. 2009 : Online) โดยกล่าวสรุปว่า ประเภทของโรงเรียนมีผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีผลต่อภาวะผู้นำในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพราะโรงเรียนนานาชาติ ย่อมเน้นการได้เปรียบและมีเป้าหมายด้านกำไร เพื่อให้สามารถอยู่รอดปลอดภัยและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง โดยเฉพาะงานวิจัยของ ฮอว์เลย์ (Hawley. 2009 : Online) ศึกษาสาเหตุการลาออกของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ผลวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติมีการดำรงอยู่ในตำแหน่งในโรงเรียนเฉลี่ยเพียง 2.8 ปี สาเหตุการลาออกเกิดจากการถูกเลิกจ้างจากคณะกรรมการโรงเรียน คำตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม กระแสโครงการเกษียณก่อนกำหนด สวัสดิการ เป็นต้น โดยเฉพาะสาเหตุจากการถูกเลิกจ้างนั้น เป็นผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติต้องพัฒนากลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ชุมชน โดยเฉพาะลูกค้าเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันงานวิจัย ของ ซานติอาโก (Santiago. 2009 : Online) สนับสนุนความสำคัญของประเภทโรงเรียน มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ โดยส่งเสริมให้ผู้นำมีการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการสื่อสาร และเจรจาต่อรอง ตลอดจนการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ผลวิจัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การบริหาร และประสบการณ์การฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์สูงมีภาวะผู้นำกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ คอนราด (Conrad. 1992 : Online) สรุปว่าประสบการณ์ในการบริหารนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งจะช่วยให้ผู้บริหารออกแบบกระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการกำกับ ควบคุมโครงการ การปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการวางแผน (Matteson. 1999 : 21-22) ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟอริลลิซซี (Fortilizzi.

2004 : Online) โดยให้ความสำคัญของประสบการณ์การบริหารที่ช่วย สามารถปรับปรุง ภาวะผู้นำ ในการส่งเสริมผลผลิตให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการนำประสบการณ์มาสนับสนุนการพัฒนาการบริหารและการจัดการให้เกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับคุณภาพของผลผลิต

ขณะเดียวกันประสบการณ์การฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียน นับว่ามีความสำคัญ ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ ทำให้ผู้นำใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส สามารถ สร้างสถานการณ์ที่ได้เปรียบในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี (Muchinsky. 1999: 69) โดยเฉพาะ ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านทักษะการบริหารอย่างต่อเนื่อง จะสามารถวางแผน กลยุทธ์ในการกำกับควบคุมงบประมาณ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึง พัฒนาศักยภาพและความสามารถในการใช้แรงจูงใจ พัฒนาเทคนิคการใช้แรงจูงใจ และการ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tumuaki. 2003: Online)

ปัจจัยการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ผลวิจัย พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ การบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับ สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ผลวิจัยเกี่ยวกับปัจจัย ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ โลเดอร์ (Lowder. 2009 : Online) ศึกษาและประเมินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลสรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งเสริม ให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการจนประสบผลสำเร็จ โดยส่งเสริมมุมมองที่แตกต่างของผู้นำ ทำให้ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัชคานาซี (Ashkanasy. 2009 : Online) ศึกษาการประเมินผลของภาวะผู้นำกับกลยุทธ์ของการบริหารการ เปลี่ยนแปลง โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคล ผลวิจัยพบว่า กระบวนการสื่อสารที่โปร่งใสของผู้นำ และการตัดสินใจของผู้นำมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การ บริหารการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ปัจจัยด้านการบริหารเวลา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผลงานวิจัยนับว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ คราเมอร์ (Kramer. 1989 : CD-ROM) ได้ศึกษาการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ดูแลสุขภาพกับความสัมพันธ์ กับ การบริหารเวลา รูปแบบผู้นำ ผลวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานการบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลช่วย พัฒนารูปแบบภาวะของผู้บริหารและทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ กอร์แมน (Gorman. 1993 : Online) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารเวลา และ การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาเป็นรายกรณีเปรียบเทียบกับผู้นำสามระดับ ซึ่ง ได้แก่ ผู้จัดการโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา และผู้นำระดับสูง ผลวิจัย พบว่า การบริหารเวลา ที่ มีประสิทธิผลจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำให้เกิดประสิทธิผลทั้งด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมทั้งใช้การสื่อสารอย่างมีจุดมุ่งหมาย และสนับสนุน ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

4. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน ผลวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหาร ประสิทธิภาพการฝึกอบรม การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารเวลาร่วมกัน พยากรณ์ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถพยากรณ์ต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีค่า R^2 เท่ากับ .87 หรือสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 87 โดยที่ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหาร สอดคล้องกับ งานวิจัยของ พาร์เมลี (Parmely. 2001 : CD-ROM) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารผู้หญิงในรัฐเท็กซัส พบว่า ผู้บริหารยอมรับการมีประสิทธิผลมาก จะช่วยพัฒนามุมมองของผู้บริหารเพื่อพัฒนาการบริหารงานไปสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนศักยภาพของผู้บริหารให้มีความเข้มแข็ง อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เคอร์บี้ (Kirby. 2003 : 1926) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและสนับสนุนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านการฝึกอบรมส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ นับว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ ค็อก (Cox. 1996 : Online) ที่กล่าวสนับสนุนความสำคัญของการฝึกอบรมของผู้นำในด้านการส่งเสริมการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำให้กว้างไกล สนับสนุนความสามารถและพฤติกรรมของผู้นำให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสามารถปรับปรุงโรงเรียนไปสู่คุณภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ โอมาร์ (Omar. 2003 : Online) โดยกล่าวสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้พัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ และสังเคราะห์ สามารถคิดค้นเทคนิคต่างๆในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัคราม และรามซาน (Ikram & Ramzan. 2009 : Online) ศึกษาการประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในวงการธุรกิจ ผลวิจัยสรุปว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง รวมถึงการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ และช่วยปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะส่งเสริมให้เกิดมุมมองที่แตกต่างด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ อันจะเป็นผลต่อการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพต่อไป รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริลส์และคนอื่นๆ (Silins & Others. 2009 : Online) ศึกษาธรรมชาติขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศออสเตรเลีย ผลวิจัย พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้สนับสนุนให้โรงเรียนปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหา และการตัดสินใจได้อย่างชัดเจนเหมาะสม

สำหรับปัจจัยด้านการบริหารเวลาสอดคล้องกับแนวคิดของ อินเดียนนา (Indiana. 2007: Online) โดยสรุปว่า การบริหารเวลานับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งใน

ด้านส่วนตัว ด้านหน้าที่การงาน ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ช่วยทำให้การวางแผนกลยุทธ์ มีเป้าหมายชัดเจน และสามารถสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ กอร์แมน (Gorman. 2008: Online) กล่าวสนับสนุนการบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีการเลือกใช้แรงจูงใจ และมีกลยุทธ์ในการจูงใจ เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ แมคคลาชี (McClatchy. 2004: Online) ให้ความสำคัญกับเทคนิคการบริหารเวลาที่สนับสนุนให้ผู้นำสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนางาน สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และครู ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำกลยุทธ์ โดยครอบคลุมความสามารถทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้แรงจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึง เป้าหมายที่สำคัญ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน ความสามารถอีกประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีกลยุทธ์ หรือเทคนิคในการใช้แรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ครูทำงานเต็มศักยภาพ อีกทั้งสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรเป็นอย่างดี และเมื่อมีปัญหาก็สามารถใช้หลักของการสื่อสาร และเจรจาต่อรอง รวมถึงเทคนิควิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ จนประสบผลสำเร็จ จากความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ดังกล่าว เป็นผลให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำกลยุทธ์ เป็นหลัก 6 ส ดังนี้

1. สร้างสรรค์แผนกลยุทธ์
2. เสริมความคิดเชิงกลยุทธ์
3. สนับสนุนการใช้แรงจูงใจ
4. สัมพันธ์กับบุคลากร
5. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
6. สะสางปัญหา

โดยสรุปปัจจัยส่วนบุคคลที่สนับสนุนภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ คุณวุฒิ ประสบการณ์การบริหาร และประเภทของโรงเรียน ส่วนปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 จากข้อค้นพบของการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดภาคเหนือตอนบน ด้านการใช้แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาการใช้แรงจูงใจ โดยเน้นการฝึกอบรมและการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการใช้แรงจูงใจอย่างหลากหลาย รวมถึงการใช้เทคนิคแรงจูงใจ

1.2 งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านเทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด จึงสมควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นเทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 จากข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าการบริหารเวลาด้านการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สมควรให้ผู้บริหารได้รับการอบรมเรื่องการบริหารเวลา โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลา

2. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผู้บริหารโรงเรียนได้เสนอแนะ ดังนี้

2.1 สมควรให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับเข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำกลยุทธ์

2.2 สมควรจัดให้ผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนครูอาจารย์ได้รับการฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์ โดยเน้นการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ และเน้นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาพัฒนานักเรียนและโรงเรียน

2.3 สมควรนำเสนอกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจัดทำหลักสูตรภาวะผู้นำกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้นำทุกระดับฝึกอบรมต่อไป

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ ผู้วิจัยจึงใช้การสัมภาษณ์มาประกอบการวิเคราะห์และสรุปผล เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน ดังนั้นในการออกแบบการวิจัยจึงควรคำนึงถึงวิธีการเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนด้วย เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการสร้างหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำกลยุทธ์ในโอกาสต่อไป

3.2. ในการทำวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน จึงสมควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ในด้านรูปแบบและภาวะผู้นำกลยุทธ์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโอกาสต่อไป

3.3 การวิจัยนี้ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการ โดยศึกษาเฉพาะประสบการณ์การบริหาร ประสบการณ์การฝึกอบรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเวลา รวมถึงได้ศึกษาการพยากรณ์ของตัวแปรทั้งสามที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน และตัวแปรดังกล่าวได้ร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนได้ร้อยละ 87 ซึ่ง อีกร้อยละ 13 จำต้องศึกษาปัจจัยอื่นๆ มาพยากรณ์ จึงสมควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ในโอกาสต่อไป

3.4 งานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาในบริบทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก จึงสมควรทำการศึกษาวิจัยในบริบทของโรงเรียน ทั้งด้านกระบวนการบริหารงาน และผลของการบริหารงานในโอกาสต่อไป



บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ วงศ์ลักษณ์พันธ์. (2542). กลยุทธ์การสื่อสารของเจ้าหน้าที่บำบัดฟื้นฟูกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมฟื้นฟูของผู้เข้ารับการบำบัดฟื้นฟูเพื่อเลิกยาเสพติด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). การมีส่วนร่วมของชุมชน. จาก 202.183.216.170/ed_qual/step.htm วันที่สืบค้น 28 พฤษภาคม 2552.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). การวางแผนงาน. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2551, จาก <http://babybair.4mg.com/planning5.html>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). ภาวะผู้นำ สร้างได้ในวัยเยาว์. แม่และเด็ก. 11(3)11-15.
- _____. (2551). เคล็ดลับในการวางแผนสู่ความสำเร็จ. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2551, จาก <http://www.kriengsak.com/index.php?component=main>
- เกศินี จุฑาวิจิตร. (2542). การสื่อสารเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. พิมพ์ครั้งที่ 2. นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- ชุติมา วงษ์สวัสดิ์. (2551). มนุษยสัมพันธ์. สืบค้นเมื่อ 17 สิงหาคม 2551, จาก <http://www.neepandin.com/data/society/society2b.htm>
- ดารณี พานทอง และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ. (2542). ทฤษฎีการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ถิรพันธ์ อนุวัชรวิวงศ์. (2534). การสื่อสารในกลุ่ม. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543,มกราคม). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยสู่ปี 2000 การพัฒนาคุณภาพการเพิ่มผลผลิตและการวัดประสิทธิผล. *ข้าราชการ*. 45 (1) : 4-7.
- เทพ สงวนกิตติพันธุ์. (2552). การตัดสินใจ. จาก www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/socities.html วันที่สืบค้น 14 เมษายน 2552.
- ปรมะ สตะเวทิน. (2533). หลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: จัดภาพพิมพ์.
- ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2552). การวางแผนกลยุทธ์. จาก www.eng.ubu.ac.th/~personnel/.../Strategic%20Planning.doc วันที่สืบค้น 25 เมษายน 2552.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2550). กลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ 17 สิงหาคม 2551, จาก <http://edpg730.hypermart.net/ccop2.htm>

- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2551). มนุษย์สัมพันธ์. สืบค้นเมื่อ 17 สิงหาคม 2551,
จาก www.acad.nu.ac.th/relation.htm
- โรงเรียนยุพราช. (2007). กระบวนการการแก้ปัญหา. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2551,
จาก <http://www.yupparaj.ac.th/CAI/ProblemSolving/indexhtml>
- โรงเรียนเบญจมราชาลัย. (2551). การแก้ปัญหา. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2551,
จาก www.WU/download/seminar/Motivation-Report.doc –
- วิทยาการ เชียงกูล. (2541). วิกฤติและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย. กรุงเทพฯ:
อมรินทร์การพิมพ์.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยรัมย์รัตน์. (2549). กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน. สืบค้นเมื่อ 10
กรกฎาคม 2551, จาก www.bkknews.com
- สุพรหม ทำจะดี. (2550). แรงจูงใจ. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2551,
จาก www.person.rtaf.mi.th./doc/content/Basic_Motivation_concepts.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติฉบับที่ 10. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2548). การวางแผนของโรงเรียน.
กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- _____. (2550). นโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ:
อมรินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). กรอบวิสัยทัศน์และ
ทิศทางแผนพัฒนาฉบับที่ 10. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- สำนักงานที่ปรึกษาการฝึกอบรม. (2547). รูปแบบของวิธีการฝึกอบรม. จาก
แหล่ง www.geocities.com/trainingcons/home0004.html. วันที่สืบค้น 21
พฤษภาคม 2547.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2550). วิจัยเชิงปฏิบัติการเรื่องการพัฒนา
รูปแบบหลักสูตรภาษาไทยและภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนผู้มีความสามารถ
พิเศษ. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2551, จาก www.obec.org.html
- _____. (2551). รูปแบบการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มี
ความสามารถพิเศษในระดับประถมศึกษา. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2551,
from <http://my.dek-d.com/Antonia/story/viewlongc.php?id=58422&chapter=31>

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

(2550). นโยบายและแผนการรับนักเรียนผู้มีความสามารถพิเศษ. กรุงเทพฯ:

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

(2550). รายงานการประเมินโครงการห้องเรียนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์.

(ถ่ายเอกสาร).

เสนาะ ดิยาวี. (2543). หลักการบริหาร : การวางแผน. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อำนวย แสงสว่าง. (2536). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา.

อรรณพ ปิลันธน์โอวาท. (2537). การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Academic Center. (2008). *Sex, Gendered Values, and Expected Leadership Conflict*

Management.. from www.allacademic.com/meta/p257839_index.html

Retrieved July 21, 2003.

Administrative Office. (2003). *Management : Strategies For the 21 st Century.*

from www.2.austin.cc.tx.us/ronicook/officerring/2001objectives.htm

Retrieved July 21, 2003.

AIA. (2005). *Elements of Strategic Planning.* fr

[http://www.aia.org/nwsltr_Fm.cfm?pagename=fm_a_planning.](http://www.aia.org/nwsltr_Fm.cfm?pagename=fm_a_planning)

Retrieved June 21, 2007.

AllBusiness.com Inc. (2006). *Ten Tips on Managing Change.* from

www.allbusiness.com/management/change-management/11336-1.html

Retrieved February 30, 2006.

Albano, Charles. (1999). *The Strategic Thinking Mindset.* from

<http://www.refresh.com/ceo.html> Retrieved February 30, 2007.

Alumnus. (2005). *Strategic Leadership for Schools in a Changing Environment.*

from <http://www.iimmalumni.org/index.asp>

Retrieved April 3, 2005.

American Management Association. (2007). *21 Tips for Successful Leadership.*

from http://www.amanet.org/online_library/tuips/index.cfmAmerican Management

Retrieved May 30, 2007.

Anglin, Jennifer. (2005). *Empowering Strategic Leadership Within the Field of Exercise*

Physiology. from <http://www.empoweringstrategicleadership.html>

Retrieved January 4, 2005.

- Ashkanasy ,Neal M. (2009). *Strategic Leadership*.
from papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=887612
Retrieved May 12, 2009.
- Association. (2007). *Developing Executive Leadership*. from <http://www.amanet.org/>
Retrieved January 30, 2008.
- Australian College of Education for the Australian Secondary Principals Association.
(2003). *Excellence in School Leadership*. from
www.austcolled.com.au/projects/excellenceinschooleadership/background.html
Retrieved May 20,2003.
- Baker, Ron. (1992). *Leadership, Technology and Change in the Community College*.
from www.gseis.ucla.edu/ERIC/bibs/techleader.html. Retrieved May 6, 2002.
- Baker, Shiloas. (2004). *Gain Control Your Times*. from
www.homemakingcottage.com/time/timcontrol.htm Retrieved
January 30 ,2007.
- Balance Time. (2004). *Four Steps to Improvement. Time Management*.
from www.blancetime.com/freearticles.htm Retrieved January 25,2008.
- Behr, Kevin Kim, Gene & Spaffor , George. (2005). *Change Management Do's and Don'ts*. from <mailto:kevin.behr@tcp/pseervices.com> Retrieved May 6, 2006.
- Bericht , Vorig & Bericht, Volgend. (2009). *Strategic Leadership and Decision Making*.
from <http://www.management-development.com/contact>.
Retrieved April 30 ,2009.
- Braham, Barbara. (2006). *Negotiation Tips*. from
<http://www.bbraham.com/html/negotiation.html>. Retrieved January 30 ,2007.
- Brian, Ward. (2009). *Time Management: Leadership Tip*.
from www.timemanage.com/freearticles.htm Retrieved April 30 ,2009.
- Bruce , Andrew. (2005). *Strategic leadership within the Duke of Edinburgh's International Award Association between 1988 and 2004*. from
<http://www.eprints.ru.ac.za/information.html> Retrieved April 30 ,2008.
- Burgess, David G. (2001). *Effective Leadership*. from
www.ased.org/educationnews/eric/effectiveeric.html. Retrieved March 3, 2007.
- Business Transformation Knowledge Center. (2006). *Critical Success Factors*.
from www.army.mil/ArmyBTKC/focus/cpi/csf.htm - Retrieved March 3, 2007.
- Business Town. (2004). *Time Management Control Your Time*. from
www.businesstown.com/timetim~control.asp. Retrieved January 25, 2007.

- Carey, Richard. (2002). *Planning for Success: The Importance of a Sound Change Management Plan*. from www.cmswatch.com/Feature/74-Change-Management - Retrieved March 8, 2007.
- Carleton, Karen Anne. (2009). *The Lamplighter: Strategic Leaders' Views on Leadership*. from <http://www.scholar.lib.vt.edu/cgi-bin/comment.pl>. Retrieved March 8, 2009.
- Collegeboard. (2004). *Time Management Tips*. from 8-0-116,00.html. Retrieved January 30, 2007.
- Cronin-Harris, Cathy. (2006). *Negotiation Strategy : Planning is Critical*. from <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2004/1204/essentials/p44.htm>. Retrieved May 8, 2007.
- Daily ,Catherine M. & Others. (2002). *Strategic leadership*. from <http://www.sagepub.com>. Retrieved March 8, 2008.
- Davies, Barbara J. (2006). *Developing a Model for Strategic Leadership in Schools*. from www.strategyleader.com/article/0,,2- Retrieved March 11, 2008.
- Dess, Gregory G. (2005). *The Four Keys Attribute of Strategic Management*. from http://www.sber.uca.edu/publications/Strategic_Management/pdf/03.pdf. Retrieved March 8, 2008.
- Ethic Resource Centre. (2009). *The Decision Making Process*. from www.ethics.org/resources/decision-making-process.asp. Retrieved March 4, 2009.
- Executive information system. (2009). *Strategic Leadership*. from www.sirikitdam.egat.com/WEB_MIS/120.../section1.html. Retrieved January 3, 2009.
- Farkas, C. M. & Wetlaufer, S. (1996, May). The Ways Chief Executive Officers Lead. *Harvard Business Review*, 4 (74) 110.
- Fassio , Cristina. (2009). *Survival Guides - Private Schools*. from www.expatsinitaly.com/study/private.html. Retrieved January 4, 2009.
- Gary, Jay. (2006). *Foresight in Strategic Leadership*. from http://www.jaygary.com/peakfutures/model_strategic_leadership.html. Retrieved January 11, 2008.
- Georgiades, Nick; & Macdonell , Richard. (1998). *Leadership for Competitive Advantage*. New York : John Wiley & Sons.

- Marshall, George C. (2007) *Strategic Leadership*. from <http://atiam.train.armymil/soldierPortal/atia/adlscview/altfmt/9502-1>. Retrieved January 30, 2007.
- Ginns, Stephen. (1998). *Good Practice and Case Studies Marketing Planning in Strategy*. from www.hiest.cd.uk/casestudies/marketingfepart/.htm Retrieved July 3, 2008.
- Gorman, Michael R. (1993). *Time Management Strategies And The Implications For Instructional Leadership of High School Principals : A Case Study Analysis*.
- Gronn, P. (2000, June). Distributed properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management and Administratio*. 28 (3) : 317-338.
- Guillot, Michael W. (2006). *Strategic Leadership Defining the Challenge*. from <http://atiam.train..strategyleaderl/.html>. Retrieved August 30, 2007.
- Harris , Robert. (2009). *Introduction to Decision Making*. from www.virtualsalt.com/. Retrieved January 12, 2009.
- Harding, Phil. (2006). *Change Management – Success Factors*. from www.rim.edu.bt/RIMPublication/newsletter/May05/cm_SuccessFactors.htm Retrieved October 8, 2007.
- Hawley, David B. (2009). *How Long Do International School Heads Survive?* from www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno Retrieved April 27, 2009.
- Healthfield, Susan M. (2006). *Change Management Wisdom*. from humanresources.about.com/library/weekly/aa030701a.htm. Retrieved April 22, 2008.
- Hitt, Michael A. (2009). *The Essence of Strategic Leadership : Managing Human and Social Capital*. from www.eric.ed.gov/ERIC2/stratgyleader/humanhtml. Retrieved April 27, 2009.
- Ikram, N & Ramzan, S. (2009). *Requirements Change Management Process Models: An Evaluation*. from www.actapress.com/Abstract.aspx?paperId=29685. Retrieved April 27, 2009.
- Indiana. (2003). *Time Management Plan*. from www.indtana.edu/~Capo/flyers/timeman.htm. Retrieved February 4, 2008.
- InterLink Training & Coaching Center. (2008). *Decision Making Tips*. from services.eliteral.com/glossary/decision-support-systems-glossary.php. Retrieved May 12, 2009.

- Jaques, Elliott & Clement, Stephen D. (1994). *Executive Leadership*. Massachusetts : Cason Hall & Co.Publishers.
- John, Mary Emma Brown. (1997,December). "A Strategic Planning Approach to Improve School Climate A Case Study in School Restructuring." *Dissertation Abstracts International*. Ph.D. University of Georgia. Available : DAI-A. 58 (6) : 2004.
- Jones, John Aguirre, DeAnne & Calderone, Matthew. (2006). *10 Principles of Change Management*. from www.strategybusiness.com/resilience/rr00006 --. Retrieved April 27, 2008.
- Joyee, Daul & Wood, Adrien. (2001). *Strategic Management*. London : Kogan Press.
- Julius, D. J., Baldrige, J. V., & Pfeffer, J. (1999). *Determinants of Administrative Effectiveness: Why some Academic Leaders are More Influential and Effective Than Others*. Canadian Society for the Study of Higher Education.
- Kalle, Pajunen. (2006). *The More Things Change, the More They Remain the Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations*. from <http://www.lea.sagepub.com/cgi/feedback>. Retrieved April 27, 2008.
- King, Joseph, Jr. (1999). *Strategic Leadership: Leading Change in a New Age*. from <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA364146>. Retrieved April 27, 2008.
- Kotelnikov, Vadsm. (2009). *Strategic Leadership*. from <http://www.kotelkov.biz/>. Retrieved April 27, 2008.
- Kouzes, James M. (1995). *The Leadership Challenge : How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kramer, Jeffry Alan. (1989). *Time Management, Leadership Styles, and Selected Institutional Factors of Connecticut Long-Term Healthcare Administrators*. New York : The Free Press.
- Leithwood, K. (1992. August). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49 (5) : 8-12.
- LEAD. (2004). *Strategic Leadership Development*. from http://www.ilead.com.au/leadership_dev/htm. Retrieved May 7, 2008.
- Lowder, Tim B. (2009). *Change Management for Survival: Becoming an Adaptive Leader*. from <http://ssrn.com/abstract=...> papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1411492 Retrieved April 27, 2009.

- Marriage. Builders. (2005). *Four Guidelines for Successful Negotiation*.
from http://www.marriagebuilders.com/graphic/mbi3350_guide.html.
Retrieved April 2, 2007.
- Mauriel, John J. & Others. (2007). *Strategic Leadership for Schools : Creating and Sustaining Productive Change*. from <http://eric.ed.gov/>. Retrieved April 27, 2008.
- Maxcy, Spener J. (1991). *Educational Leadership*. Toronto : OISE Press.
- Melum, M. (2002, October). Developing High-Performance Leaders. *Quality Management in Health Care*, 11 (1) : 55-68.
- McClatchy, Steve. (2004). *Tips and Tricks For Better Time Management*. from www.effectvmeeting.com/productivity/timemanagement/tips/tricks.asp.
Retrieved February 9, 2008.
- McHenry, J. (2004). *Time Management Made Easy*. from www.yorku.ca/cdc/lsp/tmomlinetm7.htm. Retrieved January 27, 2008.
- McLean, Cari. (2005). *Strategic Leadership: A Superior State of Mind*.
from <http://www.mediatecpub.com/>. Retrieved April 2, 2008.
- Messina, Jame J. (2004). *The SEA's Tools a Recovery Lifestyle Time Management for Recovery*. from www.coping'org/lifestyle/time.htm. Retrieved February 4, 2007.
- Mind Tools. (2004). *Time Management Skills , Maximize Your Effectiveness*.
from www.mindtool.com/pages/NEWMN-HTE.htm. Retrieved June 12, 2007.
- Mintzberg, Henry. (1993). *The Working Leader*. New York : The Free Press.
- Miah, M J. (2002). *Strategic Leadership : A Strategy to Encounter Change*. Presented in the GEN/480 Course Lecture, University of Phoenix, Las Vegas, NV.
- Mohammed Miah, & Others. (2002). *Strategic Leadership: The Function and Contribution of CEOs to Success in Modern Business Practice*. from <http://www.refreshers.com/ceolink.s.html>. Retrieved June 12, 2007.
- Myers, Deborah L.; Distel, David L. (2002). *Leadership and Strategic Planning: Keys to Success in a Changing Environment*. from <http://www.asp.org/qic/index/html>.
Retrieved April 2, 2008.
- National Speakers Bureau. (2001). *The Seven "C's" Of Effective Management*.
from : <http://www.nsb.com/request.asp> Retrieved June 12, 2008.
- Nelson, John. (2006). *Strategic Leadership*. from http://www.ilead.com.nelson.leadership_dev/htm.
Retrieved May 7, 2008.

- Novak, Kevin. (2006). *Effective Change Management Get Right With Change*.
from www.networkcomputing.com/showitem.jhtml?docid=1524ws1.
Retrieved June 12, 2007.
- OGC. (2005). *Strategic Management*. from <http://www.ogc.gov.uk/Sdtookit/delveryteam/briefings/businesschange/strat>.
Retrieved July 11, 2008.
- Oldroyd, David. (1999). *Educational Reform Strategies and Developing School Leadership*. from
www.seameo.org/vl/library/dl/welcome/publication/~put/sowming/service99/thaiap4.htm. Retrieved March 5, 2008.
- O'Neill, Graeme. (2006). *Strategic leadership is 'Secret' of Success*. from
<http://www.unimelb.edu.au/webcentre/about/feedback.html>.
Retrieved July 12, 2007.
- Opatz, P. & Hutchinson, K. (1998, May). *Building Trust Through Strategic Planning. Planning for Higher Education*, 27 (2) : 21-27.
- Oregon Mediation Center. (2006). *Principled Negotiation*. from
<http://www.intermediator.com/medres/pg26.cfm>. Retrieved June 12, 2007.
- Rutan, Stephen A. (1999). *Strategic Management : 3 Step to the Cycle of Success*.
from http://www.strategyletter.com/cp_0199/cp_fa.asp. Retrieved July 1, 2008.
- Santiago, Nancy E. (2009). *Factors Affecting Leadership Styles of Prison Wardens: A Case Study of Public Adult Prisons Within Virginia*.
from media.wiley.com/assets/462/46/bus_lc_jb_santiago.pdf.
Retrieved May 10, 2009.
- Silins, Halia, C & Others. (2009). *Organizational Learning and School Change*.
from eaq.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/5/613.
Retrieved May 1, 2009.
- Smith, Gregory D. (2002). *Take Control of Your Time*. from
www.refresher.com/takecontrol.htm. Retrieved February 3, 2008.
- Spreitzer, G. M. (1996, March). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*. 1 (39) : 483-504.
- Stark, J. S., Briggs, C. L., & Rowland-Poplowski, J. (2000). *Curriculum Leadership Roles of Chairs in "Continuous Planning" Departments. AIR Annual Forum Paper*. (ERIC Document Reproduction Number ED445648).

- Team Technology. (2005). *Change Management part 2*. from <http://www.teamtechnology.co.uk/saletraining.htm>. Retrieved August 12, 2007.
- The Learning Center. (2004). *Time Management*. from www.ccsu.edu/learnctr/MOI/TimeManagement.htm. Retrieved March 12, 2007.
- Time Management Guide. (2004). *Personal Time Management*. from www.time-mnagement-guide.com. Retrieved February 3, 2007.
- Trainingexpert. (2004). *Tips-Control Your Time a Year of Life*. from www.trainingexpert.com/timetips.htm. Retrieved February 2, 2008.
- Tupy, Penny R. (2003). *Tips for Negotiation : How to Ask for What You Want Without Staring a Fight*. from <http://2symcinc.com/getinformed/articles/negotiation.html>. Retrieved October 12, 2007.
- Tutorial Center. (2004). *Time Management*. from www.vcc.vt.edu/Lynch/timemanagement.htm Retrieved January 28, 2008.
- University of Wales. (2006). *Critical Success Factors for Managing Change*. from www.ameinfo.com/29295.html Retrieved December 17, 2007.
- University of Texas. (2004). *Time Management*. from www.Utdallas.edu/student/slife/counseling/timeman.html. Retrieved February 5, 2007.
- Vadim Kotelnikov. (2009). *Strategic leadership*. from <http://www.kotelnikov.biz/>. Retrieved February 5, 2009.
- Vi Ventures, Gaebler. (2006). *Mastering the Art of Negotiation*. from: <http://www.gaebler.com/Art-of-Negotiation.htm>. Retrieved February 5, 2009.
- Vicere Alber t A. (2007). *The Strategic Leadership Imperative for Executive Development*. from www.questia.com. Retrieved February 5, 2008.
- Warneck, Beall John. (1997). *Strategic leadership of independent schools: The recruitment, compensation, and development of teacher* . from [shhttp://www.digitalcommons.libralies.columbia.edu/cgi.viewcontent.cgi?article=](http://www.digitalcommons.libralies.columbia.edu/cgi.viewcontent.cgi?article=) Retrieved December 5, 2008.
- Weiss, Alan. (2006). *Five Steps to Effective Change Management*. from www.pfeiffer.com/WileyCDA/PfeifferArticle/id-20.html. Retrieved April 5, 2008.
- Wetmore, Donald E. (2004). *Some Time Savers*. from www.topica.com/lists/timemanagement. Retrieved January 28, 2008.

- Williams, Karen M. (2004). *Tips on Effective Time Management*. from ohiolin.osu.edu/cd~fac/106.html. Retrieved February 2, 2004.
- WTS. (2006). *Effective Change Management*. from www.trainingforwork.com/learnorgwts7.htm. Retrieved May 4, 2008.
- Wikipedia. (2008). *Strategic Planning*. from en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning. Retrieved July 9, 2008.
- Yazin, Malmuz, Z. (2006). *The Use of Strategic Leadership Actions by Deans in Malaysian and American Public Universities*. from <http://www.digitalcommonsFau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5041&context=dissertations>. Retrieved April 5, 2008.
- York Report. (2004). *Managing Your Time*. from www.manage~your~time.com. Retrieved February 3, 2008.
- Yukl, Garry A. (2004). *Flexible Leadership : Creating Value by Balance Multiple Challenges and Choices*. San Francisco : John Wiley.
- (2008) . *Strategic Leadership*. from www.nrru.ac.th/article/leadership/page6.3.html Retrieved February 3, 2008.
- Yoon-Suk Baik. (2004). *The Impact of Signal-Based Strategic Leadership on Research and Development Search Behavior*. from <http://www.doc.lib.purdue.edu>. Retrieved February 3, 2008.
- Zenhabits. (2008). *Strategic planning*. from www.bloggang.com/viewdiary.php?id...month. Retrieved February 3, 2008.

ภาคผนวก



แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.
1.การวางแผนกลยุทธ์		
1.1 ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูล อุปสรรค และปัญหา เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างครบถ้วน	4.06	.72
1.2 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผน กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.07	.77
1.3 ผู้บริหารสามารถนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้เป็น แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.10	.76
1.4 ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางใน การบริหารโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	4.17	.77
1.5 ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.23	.73
1.6 ผู้บริหารสามารถกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์	4.20	.77
1.7 ผู้บริหารสามารถนำแผนกลยุทธ์ที่จัดเตรียมไว้ไปใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.11	.79
1.8 ผู้บริหารสามารถกำกับและติดตามผลการนำแผนกลยุทธ์ ไปใช้ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น แผนผังควบคุมเวลา แผนภูมิต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.90	.83
1.9 ผู้บริหารสามารถประเมินผลแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงานอย่าง ต่อเนื่อง	3.96	.83
1.10 ผู้บริหารสามารถเปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งภายใน และ ภายนอกโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์	3.97	.85
2.การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์		
2.1 ผู้บริหารสามารถใช้ความคิดในการเปลี่ยนแปลง หรือ พลิกแพลงเพื่อแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่	4.05	.77
2.2 ผู้บริหารสามารถใช้ความคิดแบบยืดหยุ่นเพื่อปรับให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ได้ตลอดเวลา โดย เน้นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.09	.75
2.3 ผู้บริหารสามารถใช้ความคิดกำหนดกลยุทธ์ในการตัดสินใจ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ	4.09	.73
2.4 ผู้บริหารสามารถใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ และสังเคราะห์		

ตาราง (ต่อ)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.
เพื่อกำหนดกรอบความคิดรวบยอดในการทำงานแต่ละครั้ง	4.01	.76
2.5 ผู้บริหารสามารถค้นหาวิธีการในการพัฒนาความคิดของตนเอง ให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	4.07	.82
2.6 ผู้บริหารสามารถใช้ความคิดนอกกรอบ หรือคิดโดยพื้นฐานแห่งความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย และมีวิสัยทัศน์	4.01	.76
2.7 ผู้บริหารสามารถคิดสร้างสรรค์ และค้นหาแนวทางหลายๆ ด้านในการบริหารงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ	4.14	.80
2.8 ผู้บริหารสามารถใช้ความคิดในการตีความและสรุปความจากสิ่งที่อ่านหรือได้ฟังและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารงาน	4.09	.78
3. การใช้แรงจูงใจ		
3.1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้แรงจูงใจ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองและผู้อื่น	4.00	.82
3.2 ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการใช้แรงจูงใจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสม	3.94	.82
3.3 ผู้บริหารสามารถใช้แรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันในการทำงานเต็มกำลังความสามารถ	3.93	.79
3.4 ผู้บริหารสามารถใช้แรงจูงใจโดยเน้นกระบวนการอย่างสร้างสรรค์และเน้นแรงจูงใจทางบวก	3.91	.82
3.5 ผู้บริหารสามารถใช้แรงจูงใจสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร	3.89	.86
3.6 ผู้บริหารสามารถใช้แรงจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคน	3.92	.90
3.7 ผู้บริหารสามารถใช้แรงจูงใจ เพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.94	.86
3.8 ผู้บริหารสามารถค้นหาเทคนิค และวิธีการใช้แรงจูงใจ เพื่อนำมาใช้กับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.76	.91
3.9 ผู้บริหารสามารถตรวจสอบ และประเมินผลการใช้แรงจูงใจทุกครั้ง เพื่อให้เกิดประสิทธิผล	3.80	.92
4. มนุษยสัมพันธ์		
4.1 ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.11	.85
4.2 ผู้บริหารสามารถจดจำชื่อบุคลากรได้อย่างแม่นยำ	4.28	.83
4.3 ผู้บริหารสามารถอดทน และยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าจะมีปัญหาก็เกิดขึ้น	4.08	.87

ตาราง (ต่อ)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.
4.4 ผู้บริหารสามารถให้การยอมรับนับถือบุคลากร ในการทำงานทุกครั้งด้วยความเต็มใจ	4.09	.87
4.5 ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นคนมีกิริยา มารยาทสุภาพ อ่อนโยน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	4.23	.87
4.6 ผู้บริหารสามารถให้ความช่วยเหลือบุคลากรทั้งภายใน และ ภายนอกโรงเรียนทุกครั้งเมื่อมีโอกาส	4.17	.86
4.7 ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น	4.22	.80
4.8 ผู้บริหารสามารถให้ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ บุคลากรทุกครั้งในการทำงานร่วมกัน	4.18	.87
4.9 ผู้บริหารสามารถค้นหาเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย	4.12	.86
5.การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง		
5.1 ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร และ การเจรจาต่อรอง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.09	.80
5.2 ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการสื่อสาร และการเจรจาต่อรองได้ อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละครั้ง	4.11	.73
5.3 ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ทั้งการ ฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	.76
5.4 ผู้บริหารสามารถสรุปความได้อย่างรวดเร็ว ทั้งเรื่องที่ได้รับ จากการฟังหรือจากการอ่าน	4.18	.75
5.5 ผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดการ ยอมรับ และทำงานด้วยความเต็มใจ	4.08	.79
5.6 ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง โดยเน้น การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และเป็นไปอย่างเปิดเผย จริงใจ	4.11	.80
5.7 ผู้บริหารสามารถเน้นประสิทธิผลในการสื่อสาร และการ เจรจาต่อรองทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ	4.09	.75
5.8 ผู้บริหารสามารถประชาสัมพันธ์การทำงานอย่างทั่วถึง และ ต่อเนื่อง	4.04	.81
5.9 ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคและกลยุทธ์ในการสื่อสาร และ การเจรจาต่อรองมาใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.02	.83
5.10 ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินผลการสื่อสาร และ การเจรจาต่อรองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.03	.76

ตาราง (ต่อ)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.
6.การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ		
6.1 ผู้บริหารสามารถรวบรวมปัญหาสำคัญ หรือปัญหาเร่งด่วน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	4.11	.77
6.2 ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจปัญหาสำคัญ หรือเร่งด่วนได้ อย่างชัดเจน และลึกซึ้ง	4.08	.80
6.3 ผู้บริหารสามารถกำหนดประเด็นปัญหาสำคัญ หรือปัญหา เร่งด่วนได้อย่างชัดเจน	4.12	.78
6.4 ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา เพื่อ เป็นแนวทางในการตัดสินใจปัญหาสำคัญ หรือเร่งด่วน	4.09	.76
6.5 ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การระดมสมอง แผน ภูมิแก๊งปลา ในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญ หรือเร่งด่วน	3.96	.83
6.6 ผู้บริหารสามารถค้นหาทางเลือกไว้หลายๆทาง เพื่อให้ สามารถเลือกวิธีแก้ปัญหาสำคัญ หรือเร่งด่วนได้เหมาะสม	4.04	.80
6.7 ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ ปัญหาสำคัญ หรือเร่งด่วน เพื่อให้การแก้ปัญหาประสบ ผลสำเร็จ	4.06	.78
6.8 ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ปัญหาสำคัญ หรือเร่งด่วน โดยเน้นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นระบบ และต่อเนื่อง	4.04	.76
6.9 ผู้บริหารสามารถตรวจสอบ ปรับปรุงการแก้ปัญหา และการ ตัดสินใจทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการบริหารงาน	4.04	.80
6.10 ผู้บริหารสามารถใช้แผนภูมิต่างๆ ในการรายงานผล การแก้ปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	.85

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.
1.การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง		
1.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันออกแบบ และกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง เพื่อให้เกิดประสิทธิผล	4.04	.83
1.2 ผู้บริหารปรับปรุงขอบข่ายภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของบุคลากรโดยเน้นการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ให้รู้จักงานอย่างหลากหลาย	3.93	.88
1.3 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีการใช้หลักความเสี่ยง และท้าทายเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น	3.88	.87
1.4 ผู้บริหารนำผลการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อบุคลากรในด้านผลผลิต และการบริการ	3.97	.88
1.5 ผู้บริหารปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานในทุกมิติของโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง	4.00	.84
1.6 ผู้บริหารสร้างความรู้สึที่ดีกับบุคลากร โดยแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และผลที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์	4.01	.83
1.7 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทำงาน โดยเน้นผลงานที่เกิดขึ้นมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงาน	4.00	.83
1.8 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้กลยุทธ์ หรือทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม	4.08	.78
1.9 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานอย่างเป็นอิสระ โดยปราศจากการควบคุม เพื่อให้ผลงานเกิดประสิทธิภาพ	4.13	.75
2.หลักการและแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง		
2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและปรับปรุงงานด้วยการใช้ทักษะใหม่ๆ โดยเน้นปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.10	.71
2.2 บริหารสร้างขีดความสามารถของบุคลากร และโรงเรียนให้เข้มแข็ง เพื่อเตรียมความพร้อมในเปลี่ยนแปลง	4.11	.73
2.3 ผู้บริหารสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทั้งทีมงานผู้นำ และทีมงานบุคคล เพื่อสนับสนุนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.10	.80
2.4 ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรทำงานแบบท้าทาย โดยใช้วาทศิลป์ให้บุคลากร เชื่อถือคล้อยตามในการเปลี่ยนแปลง และเกิดการยอมรับ	4.10	.85
2.5 ผู้บริหารออกแบบโครงสร้างและแผนผังการบริหารงาน รวมถึงกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.02	.89

ตาราง (ต่อ)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.
2.6 ผู้บริหารสร้างความตระหนักแก่บุคลากร เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อไปสู่สิ่งใหม่หรือหนทางที่ดีกว่า	4.10	.83
2.7 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเสนอแนะโครงการและวิธีการทำงาน รวมถึงการปรับปรุงระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	4.10	.89
2.8 ผู้บริหารใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารงาน โดยให้คำปรึกษาและแนะนำแก่บุคลากร เพื่อให้การทำงานไปสู่เป้าหมาย	4.19	.81
2.9 ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน โดยเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร และหาทางตอบสนองความต้องการของแต่ละคน	4.05	.93
2.10 ผู้บริหารจัดระบบรางวัลอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม และสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละคน	4.09	.85
2.11 ผู้บริหารเตรียมการป้องกันในสิ่งที่คาดไม่ถึงอย่างรอบคอบชัดเจน โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียน	4.11	.83
3.เทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง		
3.1 ผู้บริหารยอมรับในการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะเป็นคนมองโลกในแง่ดีเสมอ	3.96	.84
3.2 ผู้บริหารค้นหาข้อดี และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองและโรงเรียน	4.02	.79
3.3 ผู้บริหารแสดงให้เห็นบุคลากรในโรงเรียนเห็นว่าสามารถจัดระบบการเปลี่ยนแปลงได้ โดยสร้างความมั่นใจในการบริหารจัดการ	4.01	.77
3.4 ผู้บริหารสร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรอย่างรวดเร็ว โดยให้เห็นว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.02	.73
3.5 ผู้บริหารใช้เวลาในการแนะนำ หรือให้คำปรึกษา ในการปฏิบัติงานในกรณีเกิดทีมงานใหม่ หรือการทำงานใหม่ๆ	4.04	.79
3.6 ผู้บริหารสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึงโดยเน้นในภาพรวมของโรงเรียนหรือผลงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน	4.02	.83
3.7 ผู้บริหารเน้นการเปลี่ยนแปลงให้ทันเวลา โดยมีการวางแผนและกำกับ ติดตามแผน ให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนด	4.03	.81

ตาราง (ต่อ)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.
3.8 ผู้บริหารทำงานด้วยความมุ่งมั่นและอดทน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	3.92	.85
3.9 ผู้บริหารดูแลให้กำลังใจ และเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด	3.88	.87
3.10 ผู้บริหารให้ตัวอย่างบุคลากรที่ทำงานประสบผลสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางที่ดีสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.95	.84
3.11 ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในการเลือกการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสนใจ	3.98	.81



ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การบริหารเวลา	$\bar{X}$	S.D.
1.การวางแผนควบคุมและประเมินผลเวลา		
1.1 ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงาน ให้สอดคล้องกับเวลา	4.05	.65
1.2 ผู้บริหารรวบรวมภารกิจและการปฏิบัติงานที่ใช้เวลา	3.99	.81
1.3 ผู้บริหารตรวจสอบแก้ไข ทบทวนภารกิจเพื่อการวางแผนเวลา	4.06	.76
1.4 ผู้บริหารวิเคราะห์งานแต่ละชิ้นโดยกำหนดเวลาให้เหมาะสมกับงาน	4.09	.71
1.5 ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเวลา	4.09	.74
1.6 ผู้บริหารจัดทำปฏิทินในการควบคุมการปฏิบัติงาน	4.06	.70
1.7 ผู้บริหารปฏิบัติตามภารกิจตามปฏิทินเวลาอย่างเคร่งครัด	4.07	.77
1.8 ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเน้นการควบคุมเวลา	3.98	.80
2. การเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารเวลา		
2.1 ผู้บริหารค้นหาและสำรวจวิธีการในการบริหารเวลา ให้เกิดประสิทธิผล	4.00	.77
2.2 ผู้บริหารใส่ใจพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าและทันต่อเหตุการณ์	4.08	.74
2.3 ผู้บริหารมุ่งมั่นสานต่อความคิดให้สามารถปฏิบัติได้อย่างจริงจัง	4.11	.73
2.4 ผู้บริหารมีสมาธิกับการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง	4.00	.81
2.5 ผู้บริหารใช้เวลาสั้นๆให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน	4.03	.79
2.6 ผู้บริหารปฏิเสธงานที่ย่งยากที่ทำให้เสียเวลา	3.94	.85
2.7 ผู้บริหารเน้นการจดบันทึกมากกว่าการจดจำในการบริหารงาน	4.05	.81
2.8 ผู้บริหารมีการมอบหมายและกระจายงานอย่างทั่วถึง	4.09	.78
3. เทคนิคการบริหารเวลา		
3.1 ผู้บริหารทำงานอย่างมีความสุขและสนุกกับงาน	4.07	.81
3.2 ผู้บริหารมีไม่หลีกเลี่ยงงานที่วิฤกฤตและยุ่งยาก	4.04	.84
3.3 ผู้บริหารหาที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาในการทำงาน	3.99	.87
3.4 ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของงานแต่ละชิ้น	4.10	.77
3.5 ผู้บริหารเลือกทำงานในสิ่งที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อโรงเรียน	4.13	.80
3.6 ผู้บริหารหมั่นทบทวนและตรวจสอบงานก่อนทำทุกครั้ง	4.02	.89
3.7 ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงานแต่ละครั้ง	4.07	.81
3.8 ผู้บริหารจัดสิ่งรบกวนและสิ่งที่ทำให้เสียเวลาในการทำงาน	4.04	.84
3.9 ผู้บริหารจัดงานที่สำคัญไว้ให้เด่นชัดและบันทึกเดือน	4.07	.80

Department of Educational Administration
Srinakharinwirot University
Bangkok 10110

February 14, 2009

Subject: Ask for your assistance to fill the questionnaire for doing research

Attachment : 10 Questionnaires with reply envelopes

Dear School Administrators of International School

First of all, we would like to introduce ourselves as Associate Professor Thasana Swaengsakdi and Dr.Somchai Thepsaeng, Department of Educational Administration, Srinakharinwirot University. We get approval for doing research in subject "Personal and Managerial Factors affecting Strategic Leadership of School Administrator in Upper Northern Province Schools of Thailand"

Your school is selected as sampling group for this research. Hence, your feedback will be of great benefit to whole community. We kindly ask for the assistance of 10 persons in charged of school administrator, assistant school administrators and instructors to fill in the questionnaire for further data analysis.

Please help assign the persons under your authority as appropriate to fully complete the questionnaire. Thank you a lot for your kind assistance.

Sincerely yours,

T. Swaengsakdi

(Associate Professor Dr.Thasana Swaengsakdi)

Department of Educational Administration

Srinakharinwirot University

Tel: 081-855-1307

Remark: Please help return these questionnaires within March 4, 2009 by enclosed reply envelopes.

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 15 ชุด พร้อมซองเพื่อส่งกลับ

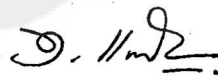
เรียน ผู้บริหารโรงเรียน

ด้วยข้าพเจ้า รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงศักดิ์ และอาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับการอนุมัติจากมหาวิทยาลัยให้จัดทำวิจัย เรื่อง “ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน

ในการวิจัยครั้งนี้โรงเรียนของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนั้น ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่าน เพื่ออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูจำนวน 15 ท่าน กรุณาช่วยตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์พิจารณาให้บุคลากรในสังกัดท่านตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



โทรศัพท์ 081-8551307

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงศักดิ์)

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หมายเหตุ : กรุณาส่งแบบสอบถามกลับคืนภายในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2552 โดยใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้

ประวัติย่อผู้วิจัย

อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง

ประวัติการศึกษา

1. ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาภาษาไทย วิทยาลัยครูสวนสุนันทา
2. ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการมัธยมศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ปริญญาเอก การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง เลขานุการกรรมการบริหารหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์

ประวัติการศึกษา

1. ปริญญาตรี การศึกษบัณฑิต (กศ.บ.) สาขามัธยมศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษา
ประสานมิตร
2. ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ปริญญาเอก การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา