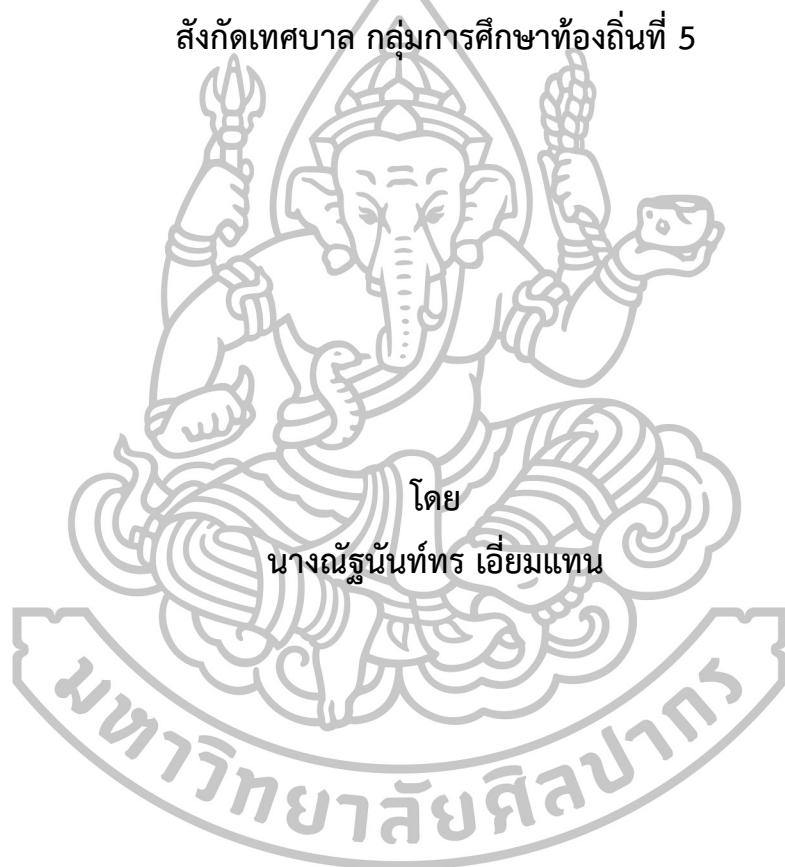




ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5



โดย  
นางณัฐนันท์ทร เอี่ยมแทน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATOR'S STRATEGIC LEADERSHIP  
AND MUNICIPAL SCHOOL CLIMATE, GROUP 5



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2016  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5” เสนอโดย  
นางณัฐนันท์ เอี่ยมแทน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ดร.ระวี อรรถวิสัย)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา)

...../...../.....

56252312: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ / บรรยากาศโรงเรียน

ณัฐนันท์พร เอี่ยมแแทน : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น  
ที่ 5. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์และ ผศ.ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา. 157 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 5 2) บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 และ3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยใช้โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 5 จำนวน 44 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คนประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รอง  
ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ 1 คน และพนักงานครูเทศบาล 2 คน รวม 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ  
แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของยุกต์ (Yukl) และบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และ  
คณะ (Fox et al) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่า  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและราย  
ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การระบุงกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล การ  
กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ การประเมิน  
ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน การกำหนดสมรรถนะหลัก และ  
การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

2. บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ  
มาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ความ  
เคารพ การปรับปรุงสถานศึกษา ความไว้วางใจ ความสามัคคี ความเอื้ออาทรต่อกัน การมีขวัญสูง และการมีโอกาสใน  
การทำงาน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

56252312: MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: STRATEGIC LEADERSHIP / SCHOOL CLIMATE

NATNANTHON AIAMTHAEN : ADMINISTRATOR'S STRATEGIC LEADERSHIP AND MUNICIPAL SCHOOL CLIMATE , GROUP 5. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D., AND ASST. PROF. NUCHNARA RATTANASIRAPRAPH, Ph.D. 157 pp.

This research aimed to identify 1) the administrator's strategic leadership, 2) the municipal school climate, and 3) the relationship between administrator's strategic leadership and municipal school climate, group 5. The sample used in this research were 44 municipal school, group 5. The 4 respondents from each school were the director, a deputy director or a person in charge, and 2 teachers, with the total of 176. The research instrument was a questionnaire regarding strategic leadership based on the concept of Yukl and organizational climate based on the concept Fox, et al. The statistics used in this research were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product - moment correlation coefficient.

The results revealed that

1. The administrator's strategic leadership in municipal school, group 5, collectively and individually, were found at a high level, identify promising strategies, determine long - term objectives and priorities, involve other executives in selecting a strategy, evaluate the need for a major change in strategy, assess current strengths and weaknesses, identify core competencies, and evaluate the likely outcomes of a strategy.

2. The municipal school climate, group 5, collectively and individually, were found at a high level, continuous academic and social growth, respect, school renewal, trust, cohesiveness, caring, high morale, and opportunity for input.

3. The relationship between administrator's strategic leadership and municipal school climate, group 5 was found at .01 level of statistical significance.

---

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2016

Thesis Advisors' signatures 1..... 2.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และดร.ระวี อรรถวิสัย ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์ทุกท่าน พร้อมเจ้าหน้าที่ภาคบริหารการศึกษาทุกคน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และคอยให้การสนับสนุนช่วยเหลือ รวมทั้งให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในความเมตตาเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.รสพร ทองธรรมจินดา ดร.กมลასน์ ศรีประสิทธิ์ ดร.ศศิธร ศรีพรหม นายวิโรจน์ สุรสาคร และนายเดชา จิยะจันทน์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ ผู้บริหารสถานศึกษา และขอขอบคุณพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ที่ได้สละเวลาอันมีค่าของท่านช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณพ่อ แม่ ขอขอบคุณสามี ลูก และเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา รุ่นที่ 33/1 ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาวิจัยด้วยดี ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจเป็นอย่างมาก จนนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
<b>บทที่</b>	
1 <b>บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 <b>วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b> .....	15
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร.....	15
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	15
ความหมายของกลยุทธ์.....	18
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	19
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	20
บรรยากาศองค์การ.....	31
ความหมายของบรรยากาศองค์การ.....	32
ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ.....	35
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ.....	37
โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 .....	48
ความเป็นมาของการจัดการศึกษาของเทศบาล.....	48
วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น.....	49



บทที่	หน้า
	ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น..... 49
	วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาท้องถิ่น..... 50
	นโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่น..... 50
	หลักการจัดการศึกษาของท้องถิ่น..... 52
	วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น..... 53
	การบริหารการศึกษาของเทศบาล..... 53
	มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 54
	โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5..... 59
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 63
	งานวิจัยภายในประเทศ..... 63
	งานวิจัยต่างประเทศ..... 73
	สรุป..... 76
3	การดำเนินการวิจัย..... 77
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 77
	ระเบียบวิธีการวิจัย..... 78
	แผนแบบการวิจัย..... 78
	ประชากร..... 78
	กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง..... 79
	ผู้ให้ข้อมูล..... 79
	ตัวแปรที่ศึกษา..... 80
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 82
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ..... 83
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 84
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 84
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 84
	สรุป..... 86
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 87
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 88

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5.....	90
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 5.....	98
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 5.....	107
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	109
สรุปผลการวิจัย.....	109
การอภิปรายผล.....	110
ข้อเสนอแนะ.....	117
รายการอ้างอิง.....	119
ภาคผนวก.....	128
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ.....	129
รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	131
สรุปแบบการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC) .....	132
ภาคผนวก ข หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย.....	139
รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย.....	141
ผลวิเคราะห์ค่าความเที่ยง.....	142
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	146
รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง.....	148
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	149
ประวัติผู้วิจัย.....	157

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	79
2	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	88
3	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ในภาพรวม.....	90
4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการกำหนด วัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ.....	91
5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งในปัจจุบัน.....	92
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการกำหนด สมรรถนะหลัก.....	93
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการประเมินความ จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์.....	94
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการระบุกลยุทธ์ที่มี อนาคตไกล.....	95
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการประเมินผลของ กลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	96
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการให้ผู้อื่นมีส่วน ร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์.....	97
11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ในภาพรวม.....	98

ตารางที่		หน้า
12	คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความเคารพ.....	99
13	คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความไว้วางใจ.....	100
14	คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการมีขวัญสูง.....	101
15	คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการมีโอกาสในการทำงาน.....	102
16	คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคม อย่างต่อเนื่อง.....	103
17	คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความสามัคคี.....	104
18	คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา.....	105
19	คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัด เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน.....	106
20	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้าน.....	108

## บทที่ 1

### บทนำ

การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมมีอิทธิพลแบบปฏิสัมพันธ์ต่อกันกับการจัดการศึกษาอย่างเชื่อมโยงกัน เป็นระบบของคร่อม การจะทำความเข้าใจและหาทางปฏิรูปการศึกษาไทยให้ได้ผลจริง จำเป็นที่จะต้อง ตระหนักและหาแนวทางการปฏิรูปทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศควบคู่ไปด้วย การ ปฏิรูปการศึกษาที่ถูกต้อง การจัดการศึกษาที่ดีเพื่อประชาชนทุกคนได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละคน อย่างเต็มที่และสนองกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชน<sup>1</sup>

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ให้ความสำคัญต่อการจัดการและ พัฒนาการศึกษ โดยเฉพาะมาตรา 80 บังคับให้มีกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ ประกอบกับ รัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ได้มี การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไปให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาโดยตรง การจัดองค์การมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดบริการสาธารณะ ย่อมมีอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคล และอำนาจหน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ การ กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็ง ในการบริหารเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวม<sup>2</sup> อีกทั้งนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันยังมีเป้าหมายในการพัฒนาเยาวชนให้ไปสู่คนดี เก่ง และมีความสุข มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากลจึงทำให้การศึกษาฝากความหวังไว้ กับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำโรงเรียนและหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้<sup>3</sup>

<sup>1</sup> สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, **จะปฏิรูปการศึกษาให้เกิดผลจริงได้อย่างไร** รายงาน เรื่อง สภาวะการศึกษาไทย ปี 2552-2553 (กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2555), 1.

<sup>2</sup> ภากรตี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (ชลบุรี : สำนักพิมพ์ มนตรี, 2551), 279.

<sup>3</sup> สุพล วังสินธุ์, “บทบาทของผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา”, **วารสารวิชาการ 2** (2542) : 32-36.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) มุ่งเน้นการพัฒนาสู่ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” เป็นการนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม<sup>4</sup>

การปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการจัดการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูประบบการบริหารจัดการ การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อหวังผลว่าคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาจะสูงขึ้น โดยเฉพาะระดับสถานศึกษาต้องร่วมกันพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนที่สนองความต้องการของผู้เรียน มุ่งให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมาตรฐาน เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศอย่างยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษามุ่งเน้นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปนั้นต้องมีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจ สามารถทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับผู้ปกครองด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีทักษะทางการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด<sup>5</sup> ผู้นำต้องเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์มากขึ้นด้วยเพราะองค์กรมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังที่เบนนิชและนันซ (Bennis and Nanus) อธิบายว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการเคลื่อนย้ายองค์กรจากจุดที่อยู่ในปัจจุบันไปสู่อนาคตได้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่จะช่วยนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร สร้างความเต็มใจให้แก่บุคลากรในการที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมใหม่ และสร้างยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์สูงสุด

<sup>4</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, รายงานประจำปี 2555 1 ตุลาคม 2554 - 30 กันยายน 2555 (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2556), 5.

<sup>5</sup> เทื่อน ทองแก้ว, “ภาวะผู้นำสมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป”, วารสารวิชาการ 5,9 (กันยายน 2545): 35.

ของพลังงานและทรัพยากร<sup>6</sup> จากการศึกษาผลงานของนักวิจัยหลายท่านมีข้อสรุปตรงกันว่า บทบาทผู้นำจะเพิ่มความโดดเด่นและความสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อองค์กรนั้นตกอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่มั่นคง ขาดความชัดเจน ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งต้องเฝ้าติดตามตรวจสอบและตีความสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บทบาทของผู้นำจะมีผลกระทบต่อองค์กรสูงขึ้น โดยเฉพาะผู้นำที่แสดงพฤติกรรมคุณลักษณะของภาวะผู้นำอย่างชัดเจนจะสามารถนำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า และมีอิทธิพลต่อองค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบอย่างชัดเจน<sup>7</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) มาตรา 41 ได้บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น และมาตรา 39 โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปโดยตรง และโรงเรียนมีสภาพเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ จากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราชการทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีภาระงานเพิ่มมากขึ้นจากเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ปรับสภาพ และพฤติกรรมการทำงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการบริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ความสามารถ และต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ<sup>8</sup>

จากการรายงานผลการประเมินคุณภาพรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) พบว่า โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน จำนวน 107 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 32.63 มีผลจากการศึกษาที่ไม่ได้รับรองมาตรฐานคุณภาพ สมศ. ในด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมี

<sup>6</sup> W. Bennis and B. Nanus, *Leader : The Strategies for Taking Charge* (New York : Harper and Row, 1985), 24.

<sup>7</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, *คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*, เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>, 308-309.

<sup>8</sup> สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, *แผนธุรกิจสำหรับมือใหม่หัดเขียน* (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 2.

ความสามารถในการบริหารจัดการมีข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรร่วมมือกันวิเคราะห์ปัญหาและวางแนวทางในความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของโรงเรียนอย่างเร่งด่วน<sup>9</sup> ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในมาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ การศึกษา มีข้อเสนอแนะ 4 ข้อ ดังนี้ 1) ควรจัดโครงการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการครองตน ครองคน ครองงาน ตลอดจนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน 2) ควรจัดโครงการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่มาตรฐานสากลและประชาคมอาเซียน 3) ควรจัดโครงการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ คิดสร้างสรรค์ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาการศึกษา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อมูลสารสนเทศจากการประกันคุณภาพการจัดการศึกษามาพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อผลดีและยกระดับคุณภาพการศึกษา<sup>10</sup> จากการประเมินผลดังกล่าวสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีปัญหาอุปสรรคในการจัดการดังนี้ 1) ด้านการบริหารทั่วไป นโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความชัดเจน และขาดความต่อเนื่องมักมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารท้องถิ่นและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญและไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาเท่าที่ควร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งยังไม่ได้จัดโครงสร้างรองรับงานด้านการศึกษา ยังขาดระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา ขาดความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งกฎระเบียบไม่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการจัดและการส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ด้านการบริหารงานบุคคล สำนัก/กองการศึกษายังขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการศึกษา และมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพน้อยกว่าบุคลากรในสถานศึกษา การสรรหาบุคลากรขาดความยุติธรรม มีการใช้ระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงทางการเมือง รวมทั้งไม่ได้รับการส่งเสริมจากต้นสังกัดเท่าที่ควร การพัฒนาครูและบุคลากรยังไม่เพียงพอกับความต้องการและไม่ต่อเนื่อง 3) ด้านการบริหารวิชาการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีความแตกต่างกันในศักยภาพและความสามารถในการ

<sup>9</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการประเมินการศึกษา, **สรุปผลการประเมินคุณภาพรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558)**, (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2556). 3.

<sup>10</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, **รายงานการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2556**, (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2556), 78-79.



การบริหารจัดการ รวมทั้งความสามารถในการหารายได้ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำได้ไม่เท่าเทียมกัน การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่นผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำการใช้หลักสูตร ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรและขาดทักษะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ขาดแคลนสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังขาดการนิเทศอย่างเป็นระบบทั่วถึงและต่อเนื่อง 4) ด้านการบริหารงบประมาณการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาไม่เพียงพอ ค่าใช้จ่าย มีขั้นตอนมาก และขาดความคล่องตัว เนื่องจากมีข้อจำกัดในภาวะเบิกจ่าย และการเงินการคลัง นอกจากนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีทรัพยากรไม่ทัดเทียมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ยังมีทรัพยากรจำกัด และขาดการระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้เพื่อการบริหารจัดการศึกษา<sup>11</sup>

สำหรับปัญหาในด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ และการบริหารงบประมาณที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดีเสนอแนะว่า การบริหารงานในสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะนำพาครูและสถานศึกษาไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องมีการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบันแล้วนำมาบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษาโดยการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา และที่สำคัญจะต้องให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือก และกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน<sup>12</sup>

จากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ทำให้ทราบว่าบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดในสถานศึกษาคือ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจะต้องมีบทบาทของการเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นผู้ที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การดำเนินการในโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จจะต้องมีปัจจัยด้านต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การมีบรรยากาศองค์การที่ดีภายในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่จูงใจจะทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

<sup>11</sup> สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 (กรุงเทพฯ : เพลินสตูดิโอ, 2551), 102-103.

<sup>12</sup> สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ สุรสาคร, ตำแหน่งวิทยฐานะเชี่ยวชาญ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี จังหวัดสมุทรสาคร, 10 พฤษภาคม 2558.

จากการสัมภาษณ์ครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนที่สังกัด สรุปได้ว่า ครูส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่าบรรยากาศโรงเรียนว่าหมายถึง 1) สิ่งแวดล้อมโดยทั่วไปของโรงเรียน เช่น อาคารเรียนที่สะอาดสวยงาม สนามเด็กเล่น สวนหย่อมที่สวยงาม ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความรื่นรมย์ให้แก่ผู้พบเห็น 2) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร<sup>13</sup> และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศโรงเรียนคือ เมื่อบรรยากาศโรงเรียนไม่ดีจะส่งผลให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน<sup>14</sup> ส่วนข้อสรุปจากการสัมภาษณ์กลุ่มครูที่ปฏิบัติงานมาเกิน 5 ปี พบว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาจากความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน ซึ่งส่งผลให้การขับเคลื่อนงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนทำได้ยาก<sup>15</sup> นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนที่สังกัด สรุปได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้เสนอแนะว่าปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ ได้แก่ ความไว้วางใจกัน ความเอื้ออาทรกันและกัน และความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกันเพื่องานของโรงเรียน เป็นต้น<sup>16</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพจะบรรลุผลมากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหาร “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” (strategic leadership) ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้ที่สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่สมรรถนะในการทำงาน มีทักษะ มีความรู้ความสามารถ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะพบบุคลากรในองค์การเดินไปในทิศทางไหนและเพื่ออะไร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถสื่อสารและสร้างความหมายให้กับผู้คนที่ทั้งในและนอกองค์การให้ได้ และเช่นเดียวกันนี้บรรยากาศโรงเรียนนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพ บรรยากาศ

<sup>13</sup> สัมภาษณ์ นางสาวศิวารยา ชัยนรินทร์, ตำแหน่งครู คศ.1, โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร, 10 พฤษภาคม 2558.

<sup>14</sup> สัมภาษณ์ นางสิริรัตน์ จันทะคุณ, ตำแหน่งวิทยฐานะครูชำนาญการ, โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร, 10 พฤษภาคม 2558.

<sup>15</sup> สัมภาษณ์ นางเพ็ญภา เปาทอง, ตำแหน่งวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ, โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร, 10 พฤษภาคม 2558.

<sup>16</sup> สัมภาษณ์ นางวาณี โปรงมาก, ตำแหน่งวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ, รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร, 12 พฤษภาคม 2558.

โรงเรียนที่ติดต่ออาศัยผู้นำที่จะนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5
2. เพื่อทราบบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

### คำถามของการวิจัย

เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อยู่ในระดับใด
2. บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง
2. บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการดำเนินการในลักษณะขององค์การเชิงระบบ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงได้นำทฤษฎีเชิงระบบของลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (external environment) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback)<sup>17</sup> โรงเรียนเป็นองค์การระบบเปิด ประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต ดังนี้ ตัวป้อนได้แก่ 1) บุคลากร เช่น ครู นักเรียน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่อื่น ๆ 2) วัสดุ – อุปกรณ์ เช่น ที่ดิน อาคาร วัสดุ ครุภัณฑ์ 3) งบประมาณ เช่น งบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค 4) การจัดการ เช่น ความคิดเห็นของครูและผู้บริหาร รายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงเรียน เข้าสู่กระบวนการ ได้แก่ 1) กระบวนการบริหาร เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การจัดงบประมาณ การจัดการความขัดแย้ง 2) กระบวนการเรียน การสอน ประกอบด้วย การจัดหลักสูตร การจัดกิจกรรมสร้างเสริมหลักสูตร วิธีการสอนและการวัดผล 3) กระบวนการนิเทศการศึกษา เช่น การวางแผน ให้ความรู้ ลงมือปฏิบัติ การเสริมแรง การประเมินผล จึงออกมาเป็นผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น ความรู้ เจตคติ ทักษะ พฤติกรรม การสำเร็จการศึกษา ทักษะคติในการทำงานและความพึงพอใจของครู การพัฒนาตนเองของครู การลา – การขาด การขอย้าย การลาออก ระเบียบ ข้อบังคับความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นต้น<sup>18</sup>

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีนักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดไว้ดังนี้ ดุบริน (Dubrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (high-level cognitive activity) 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple input to formulate strategy) 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision)<sup>19</sup> เชนเก

<sup>17</sup> Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup> ed. (CA : Wadsworth Publishing, 2007), 31-33.

<sup>18</sup> สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2552), 96-99.

<sup>19</sup> Andrew J. Dubrin, **Leadership : Research Findings Practice and Skills** (Boston : Houghton, 1998), 335.

(Senge) ยังได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าบุคคลที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างไรบ้างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่น หมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 3) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น นักออกแบบ (designer) ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (steward) และ เป็นครูผู้สอน (teacher)<sup>20</sup> ฮิตท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ซึ่งกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (sustaining an effective organizational culture) 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational control)<sup>21</sup> ยุกล์ (Yukl) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (Strategic Leadership) ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (determine long-term objectives and priorities) 2) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) 3) การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies) 4) การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy) 5) การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (identify promising strategies) 6) การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcomes of a strategy) และ 7) การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy)<sup>22</sup>

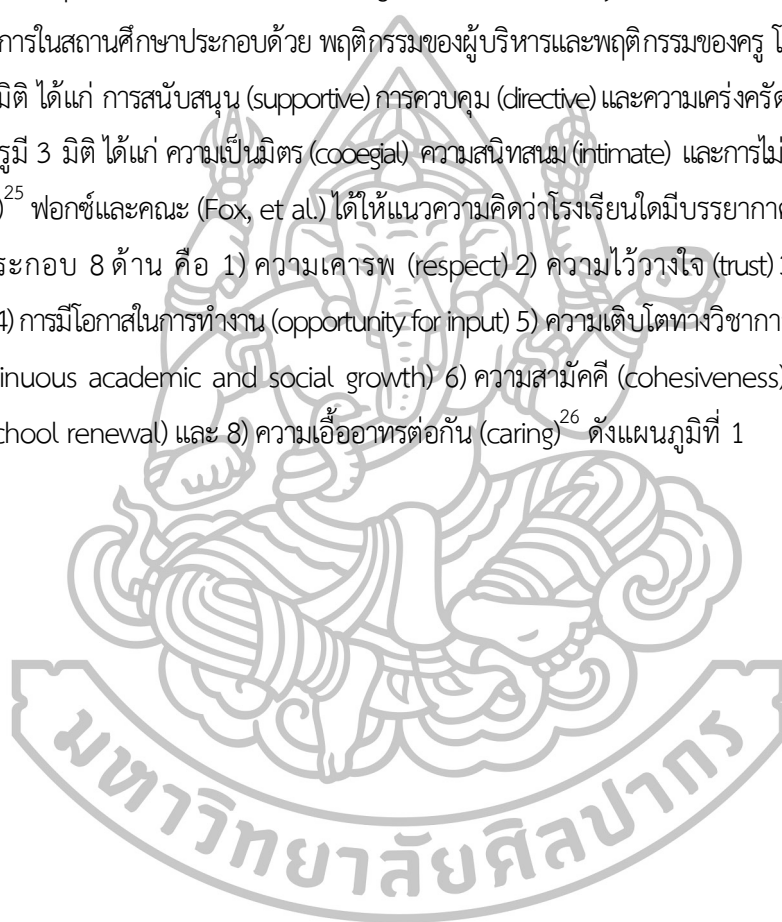
ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนได้นำเสนอไว้หลากหลายดังนี้ ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียน ประกอบด้วย พฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกเป็น พฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ และความสนิทสนม และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ ท่างเห็น มุ่งผลงาน กระตุ้น และมิตรสัมพันธ์ รวม

<sup>20</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Double day, 1990), 189-192.

<sup>21</sup> Michael A. Hitt, Duane R. Ireland and Robert E. Hoskisson, *Management of Strategy : Concepts and Cases* (China : Thomson South-Western, 2007), 372-383.

<sup>22</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization*, 5<sup>th</sup> ed. (New York : Courier Stoughton, 2006), 378-382.

เป็น 8 มิติด้วยกัน<sup>23</sup> ลิกเคิร์ต (Likert) ได้เสนอบรรยากาศโรงเรียนไว้ 8 มิติ คือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership process) 2) ลักษณะปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (character of motivational forces) 3) ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร (character communication process) 4) ลักษณะกระบวนการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน (character of interaction influence process) 5) ลักษณะการตัดสินใจ (character of decision-making process) 6) ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ (character of goal-setting or ordering) 7) ลักษณะกระบวนการควบคุม (character of control process) 8) การฝึกอบรม (training)<sup>24</sup> ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ การสนับสนุน (supportive) การควบคุม (directive) และความเคร่งครัด (restrictive) ส่วนพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่ ความเป็นมิตร (coequal) ความสนิทสนม (intimate) และการไม่ให้ความร่วมมือ (disengaged)<sup>25</sup> ฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ได้ให้แนวความคิดว่าโรงเรียนใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้นดูได้จากองค์ประกอบ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring)<sup>26</sup> ดังแผนภูมิที่ 1

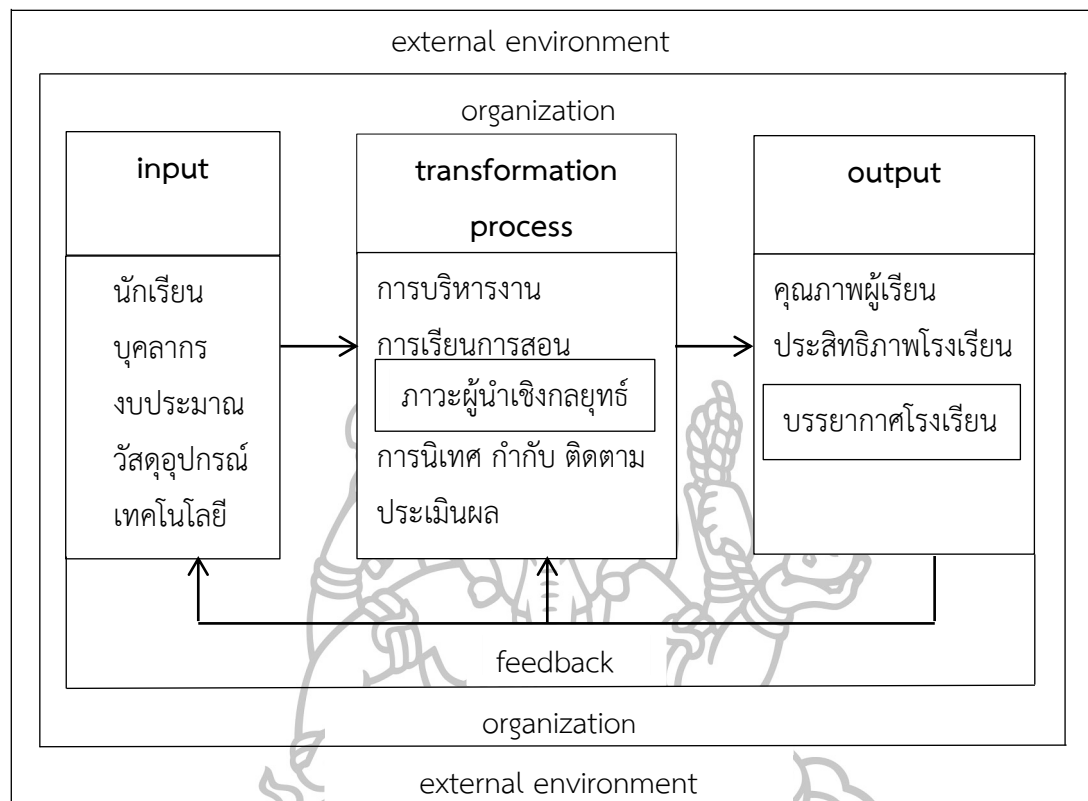


<sup>23</sup> Andrew W. Halpin and Don B. Croft, **The Organizational Climate of School** (Chicago : University of Chicago Press, 1963), 133-152.

<sup>24</sup> Rensis Likert, **The Human Organization : It's Management and Value** (New York : McGraw - Hill Kogakusha, 1967), 197-211.

<sup>25</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw - Hill, 2001), 192.

<sup>26</sup> Robert S. Fox, et al., **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and Practices**, 6th ed. (CA : Wadsworth Publishing, 2007), 31-33.

: สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ปัญญาชน, 2552), 96-99.

: Gary Yukl, **Leadership in Organization**, 5<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Courier Stoughton, 2006), 378 - 382.

: Robert S. Fox, et al., **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของ ยูคัล (Yukl) ได้กำหนดองค์ประกอบไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (determine long – term objectives and priorities) 2) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) 3) การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies) 4) การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy) 5) การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (identify promising strategies) 6) การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcomes of a strategy) และ 7) การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy)<sup>27</sup> เป็นตัวแปรต้นของการวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring)<sup>28</sup> เป็นตัวแปรตามของการวิจัยในครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2



<sup>27</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5<sup>th</sup> ed. (New York : Courier Stoughton, 2006), 378-382.

<sup>28</sup> Robert S. Fox, et al., *School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator* (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	บรรยากาศโรงเรียน ( $Y_{tot}$ )
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และการจัดลำดับความสำคัญ ( $x_1$ ) 2. การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน ( $x_2$ ) 3. การกำหนดสมรรถนะหลัก ( $x_3$ ) 4. การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ ( $x_4$ ) 5. การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ( $x_5$ ) 6. การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ( $x_6$ ) 7. การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ( $x_7$ )	1. ความเคารพ ( $y_1$ ) 2. ความไว้วางใจ ( $y_2$ ) 3. การมีขวัญสูง ( $y_3$ ) 4. การมีโอกาสในการทำงาน ( $y_4$ ) 5. ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ( $y_5$ ) 6. ความสามัคคี ( $y_6$ ) 7. การปรับปรุงสถานศึกษา ( $y_7$ ) 8. ความเอื้ออาทรต่อกัน ( $y_8$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Gary Yukl, *Leadership in Organization*, 5<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Courier Stoughton, 2006), 378-382.

: Robert S. Fox, et al., *School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator* (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยาม ขอบเขตของศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการศึกษาดังนี้

**ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ ผู้นำขององค์การหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จซึ่งมี 7 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ 2) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน 3) การกำหนดสมรรถนะหลัก 4) การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ 5) การระบุ

กลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล 6) การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ 7) การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์

**บรรยากาศโรงเรียน** หมายถึง ลักษณะ ความเข้าใจ การรับรู้ต่อองค์การ และบุคลากรในองค์การ บรรยากาศองค์การมีผลต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม อันเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การที่กำลังทำงานอยู่ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกทางพฤติกรรมในทางปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ 2) ความไว้วางใจ 3) การมีขวัญสูง 4) การมีโอกาสในการทำงาน 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง 6) ความสามัคคี 7) การปรับปรุงสถานศึกษา และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน

**โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5** หมายถึง สถานศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ซึ่งอยู่ในเขตภาคกลางตอนล่าง 2 ตามประกาศของสำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 15 โรงเรียน จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 14 โรงเรียน จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 8 โรงเรียน และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 48 โรงเรียน



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาปัญหา วัตถุประสงค์ของวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงวรรณกรรม ทฤษฎี แนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้เรียบเรียงหัวข้อตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมของมนุษย์ทุกกลุ่มตั้งแต่สังคมล้าหลัง เช่น ชนเผ่าโบราณดั้งเดิมจนถึงสังคมสมัยใหม่ ในสังคมดังกล่าวเราจะพบบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อประสานประโยชน์และจัดข้อขัดแย้งให้กับสมาชิกในกลุ่ม สามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชน รวมทั้งองค์การชุมชน เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่องค์การนั้นมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้<sup>27</sup>

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำซึ่งสรุปได้ดังนี้ โบวีและคณะ (Bovee, et al.) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งกระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือปฏิบัติตามเป้าหมาย 2) ขั้นกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 3) ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและวัฒนธรรมองค์การ<sup>28</sup> และเช่นเดียวกับ ยุคส์ (Yukl) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการ ซึ่งได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าหมายถึง กระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคล

<sup>27</sup> เสน่ห์ จัยโต, หน่วยที่ 1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำ : เอกสารการสอนชุดวิชาเสริมประสบการณ์ผู้นำชุมชน หน่วยที่ 1-7 (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 145.

<sup>28</sup> Courtand L. Bovee, et al, *Management* (New York : McGraw -Hill, 1993), 468.

เหนือผู้อื่นเพื่อการชี้แนะหรือนำทางเพื่อบางโครงการงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์การ<sup>29</sup> แบบส (Bass) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม 2) ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ 3) ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ 4) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม 5) ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม 6) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือตลใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ 7) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม 8) ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งระหว่างผู้นำและผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยกัน 9) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม<sup>30</sup> ส่วน เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni) ได้เสนอว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ โดยให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม<sup>31</sup> ส่วน ดุบริน (Dubrin) ได้เสนอความหมายไว้แตกต่างจากคนอื่น ๆ โดยมองว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นความสามารถ กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ<sup>32</sup> ส่วน ริชาร์ด และเอนเกล (Richards and Engle) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงใจประจักษ์ที่ตนให้ผู้อื่นเห็น แล้วยังปลูกฝังค่านิยมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ<sup>33</sup> สำหรับ ดาฟท์ (Daft) ได้เสนอความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง

<sup>29</sup> Gary Yukl, **Leadership in Organization**, 6<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Pearson Prentice - Hall, 2006), 6.

<sup>30</sup> B. M. Bass, **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership** (New York : Free Press, 1990), 111.

<sup>31</sup> Thomas J. Sergiovanni, **The Principalsip : A Reflective practice perspective**, 4<sup>th</sup> ed. (Boston : Allyn and Bacon, 2001), 58.

<sup>32</sup> Andrew J. Dubrin, **Leadership : Research Findings Practice and Skills**, 4<sup>th</sup> ed. (New York : Houghton Mifflin Company, 2004), 21.

<sup>33</sup> V. Richards and W. Engle, **Teaching Thinking & Problem Solving**, (Constructivist teaching : Theory and practice, 1990), 281.

ความสามารถในการใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย<sup>34</sup> ส่วนโลว์ และ โกลเวอร์ (Low and Glover) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ คือ ผู้สร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กร และทำทุกอย่างให้ถูกต้อง<sup>35</sup> สำหรับเบนนิส (Bennis) ได้เสนอ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่รู้จักตนเอง มีวิสัยทัศน์ในการติดต่อสื่อสารที่ดี สร้างความร่วมมือและความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน<sup>36</sup> ส่วนแมคเวลล์ (Maxwell) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ความหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน<sup>37</sup> สำหรับ ดิมมอค และอลเลน (Dimmock and Allan) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ผู้สร้างแรงบันดาลใจและความสำเร็จให้ผู้ตาม ภายใต้ความคาดหวังอย่างมีเหตุผล ในระยะยาวและสั้นขององค์กร<sup>38</sup> และธวัช บุญยงมี ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ การกระทำระหว่างบุคคล โดยผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามที่ผู้นำตั้งเป้าหมายเอาไว้<sup>39</sup> กวี วงศ์พุด ได้เสนอความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>40</sup> ซึ่งสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมกับบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด<sup>41</sup>

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่สามารถสร้างจูงใจหรือสั่งการให้บุคคล กลุ่มคนทำกิจกรรมต่างเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เพื่อการขึ้นแะหรือนำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม

<sup>34</sup> R. L. Daft, **Leadership : Theory and practice**, (Florida :Dryden, 1999), 478.

<sup>35</sup> S. Low & D. Glover, **Educational Leadership and Learning**, (Buckingham, UK : Open University Press, 2000), 14.

<sup>36</sup> Warren G. Bennis, **The concept of Organizational Health in Changing Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, 2002), 9.

<sup>37</sup> Maxwell, **Intellectual Property Law and Taxation**, Nigel A. East away, Richard J. Gallafent, Victor A. F. Dauppe, 6<sup>th</sup> ed. (East away, Nigel A. London : Thomson Sweet, 2003), 42.

<sup>38</sup> C. Dimmock and W. Allan, **Educational Leadership : Culture and Diversity**, (Gates head London : Athenaeum Press, 2005), 11.

<sup>39</sup> ธวัช บุญยงมี, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2550), 2.

<sup>40</sup> กวี วงศ์พุด, **การพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร, เพิ่มผลผลิต**, 39(6), 3-11, 2550, 55.

<sup>41</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ**, (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 36.

ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อม จูงใจ สมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งถือเป็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มทั้งระหว่างผู้นำและผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง

### ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “strategy” มาจากคำว่า “strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “stratos” ซึ่งหมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “agein” ซึ่งหมายถึง “lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีในทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการจะทำ “อะไร” ให้สำเร็จ และทำ “อย่างไร”<sup>42</sup>

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของกลยุทธ์ไว้มากมายสรุปได้ดังนี้ แซมูเอล (Samuel) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า คือ ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน<sup>43</sup> ฟิดเลอร์ (Fidler) ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ (strategy) ว่าเป็นทิศทางและขอบข่ายขององค์การในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งเป็นความสำเร็จหรือเป็นประโยชน์ต่อขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมที่ตรงตามความต้องการของตลาด และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<sup>44</sup> และสอดคล้องกับ ลุสซีเออร์ (Lussier) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นแผนดำเนินการตามพันธกิจเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด<sup>45</sup> ซึ่งฮิตต์ และโรเบิร์ต (Hitt and Robert) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ คือ

<sup>42</sup> วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : คลังนาวิกวิทยา อินโนกราฟิกส์ จำกัด, 2548), 16.

<sup>43</sup> Paul Samuel, *Strategic Management of Development Programs* (Geneva : International Labor Office, 1983), 57.

<sup>44</sup> Brian Fidler, *Strategic Management for School Development* (London : Paul Chapman Publishing, 2002), 9.

<sup>45</sup> Robert N. Lussier, *Management Fundamentals*, 2<sup>nd</sup> ed. (Canada : South-Western, a division of Thomson, 2003), 547.

ภาวะผูกพันในการดำเนินงานต่าง โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบที่เหนือผู้อื่น<sup>46</sup>

จากความหมายของกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายในองค์กร ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจเป็นแผนดำเนินการตามพันธกิจเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายจากเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ ฟิงเคลสไตน์และแฮมบริค (Finkelstein and Hambrick) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล และมีความยืดหยุ่น เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร<sup>47</sup> ส่วนมากูรริ และโรแลนด์ (Maghroori and Rolland) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อนำไปปฏิบัติในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>48</sup> สำหรับฮอปเปอร์ และพ็อตเตอร์ (Hooper and Potter) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือวิสัยทัศน์ ความประสงค์ การสื่อสาร และค่านิยม<sup>49</sup> ส่วนโรบบิ้น และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมินผล<sup>50</sup> และกิลล์ (Gill) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่

<sup>46</sup> Michael A. Hitt and Hoskisson E. Robert, **Strategic Management**, 6<sup>th</sup> ed. (New York : Thomson, 2005), 35.

<sup>47</sup> S. Finkelstein and D.C. Hambrick, **Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations** (St. Paul. MN : West, 1996). 52-53.

<sup>48</sup> R. Maghroori and C. Rolland, **The Appreciative Inquiry Summit : A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change**, (San Francisco : Berrett-Koehler, 1997), 125.

<sup>49</sup> E. Hooper and P. A. Potter, **Meeting the need of intensive care unit patient families**, (New York : Harper & Row, 2001), 64.

<sup>50</sup> S. P. Robbins and M. Coulter, **Management** 6<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice Hall, 2003), 85.

สามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้น เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้<sup>51</sup> แก้วตา ไทรงาม และคณะ ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำที่รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ หรือผู้นำที่ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ<sup>52</sup> ส่วน สมยศ นาวิการ กล่าวว่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น<sup>53</sup> เช่นเดียวกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ว่าเป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ<sup>54</sup>

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่สามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

<sup>51</sup> C. Gill, *Motivation for writing through blogs*, (Bowling Green State : University, USA., 2006), 45.

<sup>52</sup> แก้วตา ไทรงาม และคณะ, *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548), 3.

<sup>53</sup> สมยศ นาวิการ, *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2551), 52.

<sup>54</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : บริษัท ทริบเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 43.



## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ โดยพยายามหาคำตอบว่า เพราะเหตุใดผู้นำแต่ละคนจึงมีนิสัย พฤติกรรม และอารมณ์ที่แสดงออกแตกต่างกันซึ่งมีผลต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพของการทำงาน มีการตั้งข้อสังเกตว่า เพราะเหตุใดผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถจึงทำหน้าที่อย่างไม่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยไม่สามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ปัญหาที่มีผู้ยอมรับมากที่สุดคือ มีรูปแบบของผู้นำที่ถือว่าดีที่สุดหรือไม่ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำในทุกสถานการณ์ ในขณะที่เดียวกันปัญหาที่น่าจะมีความสำคัญและได้รับการศึกษามากที่สุดคือ “อะไรคือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ”<sup>55</sup> ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

เดวีส์และเดวีส์ (Davies and Davies) ได้กำหนดรูปแบบของการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ

### 1. ด้านความสามารถในการจัดการ ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความสามารถในการมองไปในอนาคต เข้าใจในบริบทขององค์กรในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับองค์กร สร้างค่านิยมในองค์กรที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ปรับปรุงพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร

1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้าง พัฒนา และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

### 2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ประกอบด้วย

2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์กร มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีความสามารถในการปรับตัว เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

<sup>55</sup> Stephen P. Robbins, *Management* (New Jersey : Prentice Hall Inc., 1996), 277.

2.4 มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตนเอง นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์<sup>56</sup>

เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller) เสนอภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. การออกแบบองค์การเป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่<sup>57</sup>

ดูบริน (Dubrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (high – level cognitive activity) การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple input to formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์อาจเปรียบเทียบกับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของ

<sup>56</sup> Babbara J. Davies and Brent Davies, “Strategic Leadership”. *School Leadership and Management*. 23 (1), (2004) : 29-38.

<sup>57</sup> Gregory G. Dess and Alex Miller, *Strategic Management* (Singapore : McGraw - Hill, 1993), 320-321.

ความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (re-inventing the future) ซึ่งสรุปได้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision) วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ว เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป<sup>58</sup>

เซงเก (Senge) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างไรอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นไม่ไ้ คือ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำดังนี้

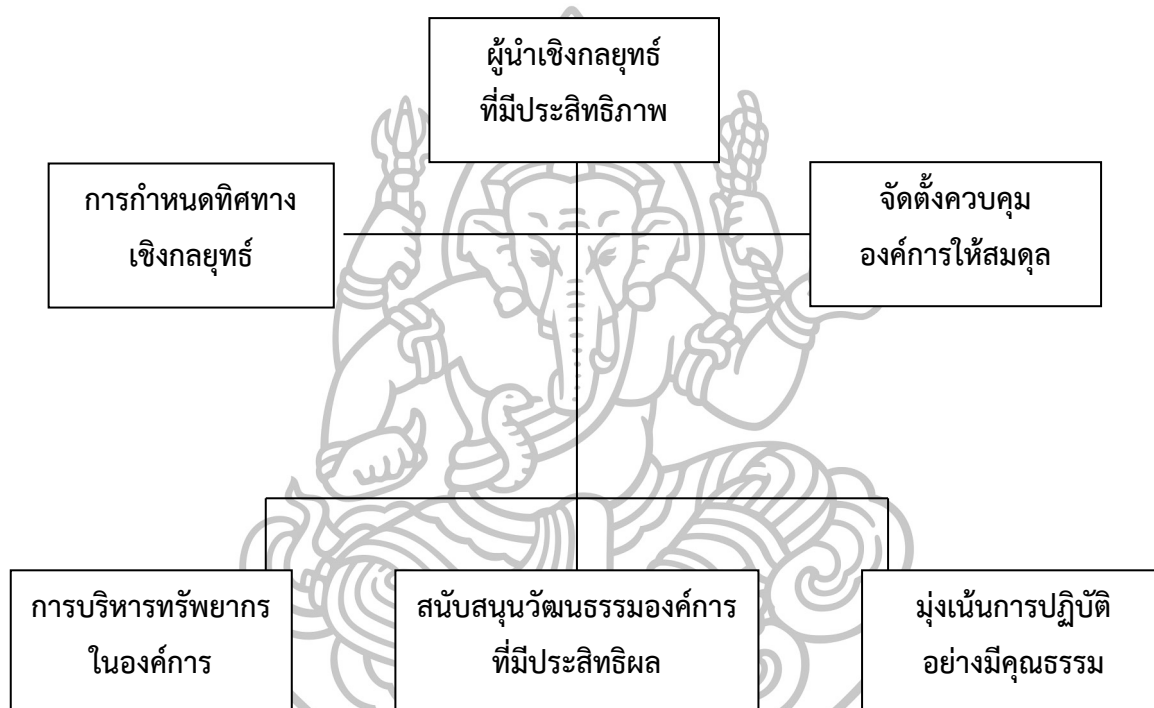
1. นักออกแบบ (designer) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์การ ตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (steward) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตนซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีที่เลี้ยง และมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

<sup>58</sup> Andrew J. Dubrin, *Leadership : Research Findings, Practice and Skills* (Boston : Houghton, 1998), 335.

3. เป็นครูผู้สอน (teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม<sup>59</sup>

อิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

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

จากแผนภูมิที่ 3 ได้สรุปแนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล อธิบาย ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตาม

<sup>59</sup> Peter M. Senge, **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization** (New York : Double day, 1990). 58.

ได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) มีความสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>60</sup>

ยุกัล (Yukl) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (determine long - term objectives and priorities) วัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น การมุ่งพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน การเตรียมความพร้อมในการประกอบวิชาชีพของผู้เรียน การเพิ่มจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา

2. การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กร กับองค์กรอื่น การศึกษาสภาพการได้เปรียบขององค์กร เช่น ทักษะความสามารถของบุคลากร ชื่อเสียงขององค์กร การตรวจสอบภายในและภายนอกองค์กร มีการศึกษาจุดอ่อนขององค์กรเพื่อแก้ไข ปรับปรุง

3. การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies) ความรู้ ความสามารถขององค์กรที่จะปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบขององค์กร เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

<sup>60</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, **Management of Strategy : Concepts and Cases** (China : Thomson South-Western, 2007), 372-383.

4. การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy) ผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์และประเมินได้ว่าองค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีอยู่ขององค์กรหรือไม่อย่างไร ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (identify promising strategies) ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ไม่ด่วนตัดสินใจที่กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพขององค์กร

6. การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcomes of a strategy) ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทั้งในเชิงบวกและลบ

7. การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy) กลยุทธ์ที่ดีควรพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหาร และควรเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้<sup>61</sup>

#### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนสังคัมพหุวัฒนธรรม

สังคัมพหุวัฒนธรรมเป็น แนวคิด และทฤษฎีที่พัฒนามาจากชาติตะวันตก นิยามดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญและมีการกล่าวถึงกันอย่างแพร่หลายทั้งในแวดวงการศึกษา การปกครอง และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ตามการให้นิยามของคำดังกล่าวค่อนข้างมีความแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความเชื่อของแต่ละบุคคล ผู้คนมักจะมองว่าสังคัมพหุวัฒนธรรมเป็นสังคมของความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ภาษา วัฒนธรรม ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีลักษณะเฉพาะหากมองไปในลักษณะของมุมมองที่กว้างและลึกยิ่งขึ้น สังคัมพหุวัฒนธรรมไม่ได้ครอบคลุมแค่ประเด็นข้างต้นแต่ยังรวมถึงวิถีชีวิตของผู้คน วิธีการคิด การมีปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารซึ่งไม่เพียงแต่เน้นอยู่ที่ความแตกต่างทางด้านภาษาหรือศาสนาของคนต่างเชื้อชาติเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบุคคลที่มาจากพื้นฐานหรืออัตลักษณ์เดียวกันด้วย

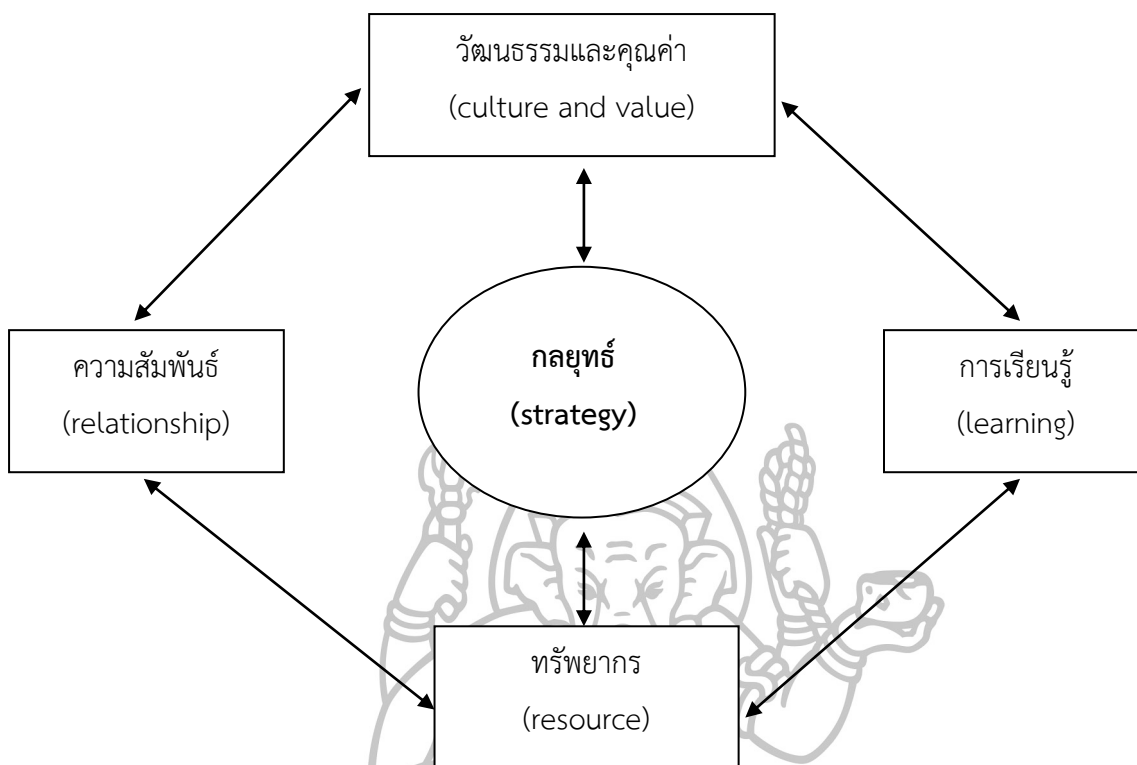
เมื่อมุมมองของสังคัมพหุวัฒนธรรมเป็นไปในลักษณะแนวตั้งและแนวนอน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนโดยเฉพาะผู้นำต้องเข้าใจบริบทของนิยามดังกล่าวในวงกว้างขึ้นทั้งนี้เนื่องจากความเชื่อและความคิดเป็นตัวกำหนดการกระทำ การมีมุมมองที่ถูกต้องจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับบริบทดังกล่าว และแน่นอนที่สุด

<sup>61</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5<sup>th</sup> ed. (New York : Courier Stoughton, 2006), 378-382.

การนำองค์การจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องบูรณาการเอาแนวคิดของสังคมพหุวัฒนธรรมเข้าไปในการคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและท้าทาย ทั้งนี้ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำหลายท่านอาจมีความคิดว่าสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมอาจบั่นทอนศักยภาพในการทำงาน และด้วยสาเหตุนี้เองที่หลายท่านอาจมีมุมมองที่ว่าการรักษาสถานภาพขององค์การอาจเป็นการสร้างคุณค่าและการทำหน้าที่เพียงพอแล้วในภาวะการณ์ในปัจจุบัน แต่ก็อาจมีหลายท่านที่ยังมีแนวคิดในเชิงบวก โดยมุ่งเน้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางสังคม อย่างน้อยที่สุดก็คือความเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาโดยเฉพาะตัวผู้เรียน และครุวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสมาชิกของชุมชน ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องตั้งคำถามว่ากลยุทธ์ใดที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่กำลังเผชิญในปัจจุบัน การคิดเชิงกลยุทธ์และการมีทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงน่าที่จะเป็นคำตอบและเป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงาน ประสานงาน หรือพัฒนาภาระงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย<sup>62</sup>

แวน เดอร์ ฮีจเดน (Van Der Heijden) ได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องกระทำอย่างเป็นระบบและเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการทำงานอย่างมีแบบแผน ผู้นำต้องเริ่มต้นด้วยการตัดสินใจร่วมกันโดยผ่านกระบวนการการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะได้คำตอบในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงหรือให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ ทั้งนี้รูปแบบการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องมีลักษณะเป็นพลวัต ผ่านกระบวนการของการสื่อสาร การกำหนดความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความคิดสร้างสรรค์ และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง นอกจากนี้การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องสะท้อนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงแผนงานหรือโครงการขององค์การเป็นหลักและสิ่งที่สำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือบริบทและพื้นฐานทางด้านวัฒนธรรม ส่วนแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ได้กำหนดแนวคิดเชิงกลยุทธ์แบบสมดุลในการบริหารองค์การจากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องเน้นความมีสมดุล ดังแผนภูมิที่ 4

<sup>62</sup> เอกรินทร์ สังข์ทอง, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม : การทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2555), 4.



แผนภูมิที่ 4 : การวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบสมดุลของโรงเรียน  
 ที่มา : เอกรินทร์ สังข์ทอง, **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม : การทบทวนแนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติ** (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2555), 9.

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องเน้นความมีสมดุลขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์กันขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. ประการแรกสถานศึกษาหรือองค์การต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและคุณค่าซึ่งอาจเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ ผู้นำต้องตรวจสอบวัฒนธรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงานหรือวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคของการทำงาน เช่น การขาดทิศทางหรือแผนงานที่ชัดเจน หรือไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และเมื่อทราบปัญหาหรืออุปสรรคแล้วผู้นำและสมาชิกขององค์การต้องร่วมสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างให้เกิดบรรยากาศการยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะพื้นฐานทางด้านวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้ผู้นำต้องตระหนักว่า กลยุทธ์จะไม่สามารถถูกนำถ่ายทอดไปสู่กระบวนการปฏิบัติที่ดีได้หากขาดกระบวนการเรียนรู้และระบบการเรียนรู้ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมีความสำคัญ โดยอาจกระทำการร่วมเสวนาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือทิศทางขององค์การ และที่ขาดเสียมิได้คือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ และควรกำหนดออกมาเป็นนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งต้อง



สอดคล้องกับศักยภาพขององค์การรวมถึงความสามารถของสมาชิกขององค์การเป็นสำคัญ นอกจากนี้สถานศึกษาอาจต้องประยุกต์และนำเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่ดี รวมถึงการจัดทำข้อมูลโดยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลที่เป็นระบบเพื่อใช้ในการบริหารหรือการตัดสินใจทางการบริหาร

2. ปัจจัยที่สำคัญอีกประการของการคิดเชิงกลยุทธ์คือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุณค่าสูงสุด การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าหมายถึงการใช้อย่างสมเหตุสมผลไม่ใช้ความตระหนี่หรือมีอัตตเจตนาเกินเหตุ แต่ควรเน้นความคุ้มค่า และที่สำคัญและขาดเสียมิได้สำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรมคือการต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของสมาชิกทั้งในองค์การและนอกองค์การที่มีพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกัน การหาแนวร่วมเพื่อช่วยคิดช่วยทำเป็นสิ่งจำเป็นและในการทำงานก็ควรมุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม เรียนรู้และยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกันบนหลักของผลประโยชน์ร่วมขององค์การ และความเจริญงอกงามของสมาชิกขององค์การและสังคม โดยเฉพาะนักเรียน ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องควบคุม และคอยดูแลเกี่ยวกับการเมืองทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งระบบ ผู้นำต้องตระหนักว่า การเมืองมักจะนำไปสู่ความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นจึงต้องแสวงหาจุดร่วมบนพื้นฐานของความคิดเห็นหรือความสนใจของสมาชิกในองค์การหรือนอกองค์การที่มีความแตกต่างกัน จากแนวคิดข้างต้น จะเห็นได้ว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดทิศทางการทำงานขององค์การ การที่องค์การจะสามารถขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและมีทิศทาง จำเป็นต้องมีกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับองค์ประกอบต่างๆที่เชื่อมโยงกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ความเชื่อของผู้คนการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นต่อองค์การจึงต้องอาศัยความพิถีพิถัน ความร่วมมือ การเคารพซึ่งกันและกัน และที่สำคัญที่สุดก็คือการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและเป็นจริง สามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายและเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ ฝ่าย<sup>63</sup>

<sup>63</sup> เกรรินทร์ สังข์ทอง, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม : การทบทวนแนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติ (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2555), 13.

### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำกับการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งเพราะในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาจึงต้องแสวงหาความรู้ ทักษะ และเทคนิควิธีการนำมาแก้ไข พัฒนาการศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

ในทุกวงการทั้งเล็กใหญ่ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชน ต่างมีความต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีกลยุทธ์ในการบริหารให้องค์กรนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น สิ่งที่ทำให้ความสำเร็จเกิดขึ้นได้คือ การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกันต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์ มีเทคนิควิธีการที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของชาติ ของหลักสูตร ชุมชนและสังคม ดังนั้นการนำภาวะผู้นำมาใช้ในการศึกษาจึงมีแนวทางดังนี้

1. การนำภาวะผู้นำมาใช้สำหรับผู้บริหารทั้งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการ อธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา หรืออุดมศึกษา ล้วนเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาทั้งสิ้น การจะบริหารการศึกษาทุกระดับให้สำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีกลยุทธ์ตามทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ ด้านพฤติกรรม และทฤษฎีผสมผสานในรูปแบบที่ทันสมัยเหมาะสมกับเหตุการณ์ สถานการณ์ รูปแบบสังคมและวัฒนธรรมในปัจจุบัน ผู้ที่เป็นผู้บริหารหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหารจะได้เตรียมฝึกตนเองตามหลักการ ทฤษฎีของภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าผู้บริหารรู้จักบริหารงานโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ ผนวกกับทฤษฎีการบริหารการศึกษา ผสมผสานกับเหตุการณ์ สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมจนเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ แสดงว่าผู้นำมีภาวะผู้นำทางการบริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน ดังนั้นภาวะผู้นำที่นำมาใช้กับการบริหารทางการศึกษามีประโยชน์โดยตรงต่อตัวผู้บริหารเองซึ่งจะส่งผลต่องานอย่างแน่นอนเพราะผู้บริหารมีตำแหน่งในฐานะผู้บังคับบัญชา มีอำนาจในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

2. การนำภาวะผู้นำมาใช้กับการบริหารงาน องค์กรใดที่มีการบริหารที่ดีจะนำความสำเร็จมาให้ ซึ่งถ้าขาดการบริหารที่ดีก็จะเกิดความล้มเหลว นอกจากภาวะผู้นำที่มีในตัวผู้บริหารเองแล้ว การบริหารที่มีกลยุทธ์ที่ดีของผู้บริหารจะนำความสำเร็จมาให้ โดยผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานที่ดีมีความเหมาะสมกับบุคคล เหตุการณ์ สถานที่ คือ เทคนิคการบริหารงานที่ยึดหลักการของภาวะผู้นำกลยุทธ์นั่นเอง

3. การนำภาวะผู้นำมาใช้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน เมื่อได้รับคำสั่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใด ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีผู้อยู่ในวงงานที่เป็นลูกน้องตามลำดับไป

เรื่อย ๆ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับจึงต้องมีภาวะผู้นำเช่นเดียวกันในการปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงเพราะความเป็นผู้นำย่อมมีอยู่ในตัวของทุกคนที่สามารถตัดสินใจทำงาน การจัดการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตมีรูปแบบที่เปลี่ยนไปเพราะสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรมเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เปลี่ยนแปลง

จากสาระที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า สังคมโลก สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน จำเป็นที่ผู้นำ ผู้บริหารทุกองค์การต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้องค์การนั้นอยู่รอด ประเทศไทยจึงเป็นประเทศหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงเรียกว่า ปฏิรูประบบราชการ ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปการเมือง ในวงการศึกษาก็เช่นกันการปรับกลยุทธ์การทำงานเสียใหม่ เช่น ปฏิรูประเบียบราชการ ปฏิรูปบุคคลและบุคลากร ปฏิรูปการเรียนรู้ แต่ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนออกมายังไม่เป็นที่น่าพอใจ ในทางตรงกันข้ามคุณภาพผู้เรียนมีแนวโน้มลดลงในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ตัวบ่งชี้ของความไม่สำเร็จ (หลีกเลี่ยงใช้คำว่าล้มเหลว) อย่างที่ควรจะเป็นจึงเป็นเครื่องบ่งบอกถึงภาวะของผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในรอบที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) หรือในทศวรรษหน้าว่าต้องร่วมมือกันในการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้ที่เป็นบุคคลสำคัญในการจัดการคือ ผู้บริหารการศึกษา ที่มีใจเพียงอยู่ในตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมาย แต่ผู้บริหารยุคใหม่ ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีภาวะของความเป็นผู้นำสูง ประกอบด้วย การเป็นผู้นำทั้งจิตและวิญญาณ มีกลยุทธ์จึงจะนำพาองค์การฝ่าฝืนกับวิกฤติที่เกิดขึ้นได้ในขณะนี้<sup>64</sup>

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของยูกัล (Yukl) ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (determine long – term objectives and priorities) 2) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) 3) การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies) 4) การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy) 5) การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (identify promising strategies) 6) การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcomes of a strategy) และ 7) การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy) มาเป็นแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

<sup>64</sup> วุทธิศักดิ์ โภชนกุล, ภาวะผู้นำทางการศึกษาในสังคมโลกาภิวัตน์ (กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2552), 41-42.

## บรรยากาศโรงเรียน

กิบสัน (Gibson, et al.) ได้กล่าวว่า องค์การหรือสถาบันใดก็ตามไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ย่อมประกอบด้วยบุคลากร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน ในบางสถาบันที่พบว่าบุคคลมีความร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความจริงใจต่อกัน ให้เกียรติกัน ในขณะที่อีกสถาบันหนึ่งมีแต่ความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานแตกความสามัคคี ซึ่งดีซึ่งเด่นกัน แยกเป็นกลุ่ม ๆ ไม่มีการช่วยเหลือหรือร่วมมือกันทำงาน ลักษณะที่ปรากฏดังกล่าวนี้มีชื่อเรียกว่า บรรยากาศ (climate) ซึ่งบรรยากาศนั้นมีคำที่เรียกหลายลักษณะ เช่น บรรยากาศทางจิตวิทยา (psychological climate) บรรยากาศองค์การ (organizational climate) และวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ในบรรดาคำต่าง ๆ นี้ คำว่าบรรยากาศองค์การ เป็นคำที่แพร่หลายมากที่สุด<sup>65</sup> และภารตี อนันต์นาวิ กล่าวว่าการศึกษาระบบบรรยากาศองค์การทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลในสภาพแวดล้อม ซึ่งมีประโยชน์ในการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะต่างๆ ทำให้เกิดแรงจูงใจและรู้ถึงพฤติกรรม และลักษณะของคนในองค์การ<sup>66</sup>

ดังนั้น ไม่ว่าในองค์การใดก็ตามจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์การนั้นทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจกับสิ่งที่ตนรับผิดชอบ นักวิชาการหลายคนจึงได้หันมาศึกษาถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในองค์การซึ่งเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล

### ความหมายของบรรยากาศองค์การ

เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายของคำว่า บรรยากาศองค์การไว้มากมาย พอสรุปได้ดังนี้ ฮอย (Hoy) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นลักษณะภายในที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ<sup>67</sup> เซอร์ริงตัน (Cherrington) กล่าวว่า บรรยากาศ

<sup>65</sup> James L. Gibson, et al., *Organizations : Behavior, Structure and Processes* (New York : McGraw-Hill, 2006), 30-31.

<sup>66</sup> ภารตี อนันต์นาวิ, *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, 2553), 183.

<sup>67</sup> Wayne K. Hoy, *Educational Administration : Theory, Research and Practice* (New York : McGraw-Hill, 2005), 143-144.

องค์การ เป็นคุณลักษณะ หรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่ง จากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า “บุคลิกภาพ” (personality) “บรรยากาศขององค์การ” จึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์การมากกว่าและปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น<sup>68</sup> ซึ่ง โอเวนส์ (Owens) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การ หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ ระหว่างการกระทำของบุคคล กับสิ่งแวดล้อม ในองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรใน องค์การ และสามารถอธิบายถึงคุณลักษณะขององค์การนั้น ๆ ส่วนบรรยากาศของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็นและการรับรู้จากสมาชิกในกลุ่ม องค์ประกอบเหล่านั้นอาจเป็น ปทัสถาน และการคาดหวังของระบบสังคมที่เป็นที่ยอมรับ<sup>69</sup> สำหรับ ฮาลพิน (Halpin) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การ คือ สภาพแวดล้อมในระบบงานของสถานที่ แสดงความเป็น ลักษณะเฉพาะที่เป็นตนเองในด้านบรรยากาศขององค์การ<sup>70</sup> ส่วนเดสเลอร์ (Dessler) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ความรู้สึกในการรับรู้ต่อองค์การในด้านความมีอิสรภาพ โครงสร้าง การให้รางวัล มนุษยสัมพันธ์ ความอบอุ่น การสนับสนุน และความเปิดเผย<sup>71</sup> สำหรับ โอเวน (Owen) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การ คือ บรรยากาศที่เหมาะสมต้องครอบคลุมพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การกับสภาพแวดล้อม<sup>72</sup> ส่วนลิทวิน และสติงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ คือสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้ได้ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ<sup>73</sup> และกริกสบี (Grigsby) กล่าวว่า

<sup>68</sup> David J. Cherrington, *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Allyn and Bacon : Prentice-Hill, 1998), 469-471.

<sup>69</sup> Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Educational* (Boston : Allyn and Bacon Prentice-Hill, 1998), 193.

<sup>70</sup> Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Administration*, (New York : The Mcmillan Publishing Co., 1996), 132.

<sup>71</sup> Gary Dessler, *Management Fundamentals : A Framework*, (Virginia : Reston Publishing Company, 1979), 334.

<sup>72</sup> Robert G. Owen, *Organizational Behavior in Education*, (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1981), 193.

<sup>73</sup> G. Litwin and R. Stringer, *Leadership and Organizational Climate*, (Upper Saddle River : New Jersey, 2002), 1.

บรรยากาศองค์การเป็นสภาพแวดล้อมภายในการทำงานของบุคคล คือ การผูกพัน การยึดกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุม และนวัตกรรม ซึ่งรับรู้ได้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร<sup>74</sup> สำหรับกิบสัน (Gibson) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมที่บุคคลอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น เข้าใจ รับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน<sup>75</sup>

สำหรับตำรา เอกสารในประเทศไทยมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ พอสรุปได้ดังนี้ สมยศ นาวิการ กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานทำงานอยู่ ซึ่งจะรับรู้โดยทางตรงและโดยทางอ้อมและบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน<sup>76</sup> และ ชาญชัย อาจินสมการ กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของพนักงาน<sup>77</sup> เช่นเดียวกับ ศิริพงษ์ เสาภายน ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การไว้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณภาพของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อาจรวมถึงสิ่งแวดล้อมในแผนกต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในขณะเดียวกันซึ่งนักทฤษฎีกล่าวถึงบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การว่ามีแนวคิดที่เหลื่อมล้ำกันอยู่บ้างคือ วัฒนธรรมองค์การเป็นรากเหง้าในทางสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา ในขณะที่บรรยากาศองค์การมีรากเหง้ามาจากจิตวิทยา ปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์การเป็นการผสมผสานของตัวแปรหลายตัว เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน<sup>78</sup>

ดังนั้น จากการศึกษาความหมายของบรรยากาศองค์การที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะ ความเข้าใจ การรับรู้ต่อองค์การ และบุคลากรในองค์การ บรรยากาศองค์การมีผลต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม อันเนื่องมาจาก

<sup>74</sup> Karen A. Grigsby, "Perceptions of the Organizations, Climate : Influenced by the Organization Structure", *Journal of Nursing Education*, 30(2), 1991, 81-88.

<sup>75</sup> Jame L. Gibson, *Organization : Behavior, Structure, Process*, 3<sup>th</sup> ed. (Texas : Business Publication, Inc, 1979), 314.

<sup>76</sup> สมยศ นาวิการ, *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2547), 38.

<sup>77</sup> ชาญชัย อาจินสมการ, *ปฏิสัมพันธ์ในองค์การ* (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2548), 55.

<sup>78</sup> ศิริพงษ์ เสาภายน, *หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ : บริษัท บุคพอยท์ จำกัด, 2548), 42.

การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การที่กำลังทำงานอยู่ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกทางพฤติกรรมในทางปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

### ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจ ศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง โดยพบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรทุกคน บรรยากาศองค์การจึงมีความสำคัญยิ่งหลายประการ ดังที่ สตริงเกอร์ (Stringer) ได้ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ ซึ่งเชื่อมโยงลักษณะที่มองเห็นได้ บรรยากาศองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงาน จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล<sup>79</sup> ส่วนบราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นการวางรูปแบบความคาดหวังของบุคคลในองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีและความพึงพอใจที่จะอยู่กับองค์การ<sup>80</sup> ซึ่งเลวิน (Lewin) ได้พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศหรือพฤติกรรมขององค์การเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การนั้น ซึ่งเขียนตัวย่อเป็นสูตรดังนี้

$$B = f(P,E)$$

B : Behavior คือ พฤติกรรม

f : function คือ ความสัมพันธ์

P : Personality คือ บุคลิกภาพ

E : Environment คือ สิ่งแวดล้อม

โดยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์การนั้น ๆ<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Robert A. Stringer, *Leadership and Organizational Climate*, (Upper Saddle River : New Jersey, 2002), 65.

<sup>80</sup> Warren B. Brown and Dennis J. Moberg, *Organization Theory and Management : A Macro Approach*, (New York : Wiley and son, 1980), 420.

<sup>81</sup> Kurt Lewin, *Field Theory in Social* (New York : Harper and Brother, 1951), 241, quoted in George H. Litwin and Robert A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate* (Boston : Harvard University, 1963), 36.

สเทียร์ (Steers) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ กล่าวคือ

1. บรรยากาศองค์การถือเป็นการรับรู้ของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่มซึ่งเป็นของ พฤติกรรมองค์การ ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของ บุคลากรทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม

2. บรรยากาศองค์การซึ่งเหมาะสมต่อองค์การหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมาย และความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่ เอื้ออำนวยต่อองค์การ และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรโดยเฉพาะบรรยากาศที่เป็นแบบเน้น ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาศองค์การแบบเน้นความอบอุ่น และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้นจะ เหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

3. แม้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ไม่สามารถคาดหวังได้ซึ่งบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก พร้อมนี้ยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การนั้นก็คือ ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (job performance)<sup>82</sup>

นอกจากนี้ มอร์เฟท และคณะ (Morphet, et al.) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์การยังมีความสำคัญต่อผู้บริหาร และบุคคลอื่น ๆ ในองค์การดังนี้

1. บรรยากาศองค์การแบบที่หนึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศ องค์การแบบอื่น ๆ ดังการศึกษาของนิวเวล (Newell) พบว่า บรรยากาศแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกใน กลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อยตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดที่มี ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจสูง ร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียว ซึ่งจะมีผลทำให้ สมาชิกในกลุ่มมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานภายใน องค์การเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ กล่าวคือ แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับ รองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

<sup>82</sup> Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness : A Behavior View* (Santa Monica : Goodyear Publishing Company, 1977), 104-109.



3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคลากรในองค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจ อยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การนั้นก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานไม่เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักแต่ในองค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ สภาพบรรยากาศองค์การที่เน้นการประสานสัมพันธ์จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานจะอยู่ในระดับต่ำ<sup>83</sup>

สำหรับฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ได้สรุปไว้ว่าบรรยากาศที่ดีของโรงเรียนจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุจุดหมายที่สำคัญ ได้แก่

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ
2. การพัฒนาสังคมและการปรับปรุงหลักสูตร
3. โรงเรียนเป็นสถานที่ซึ่งเป็นที่น่าพอใจและเป็นสถานที่ที่มีความหมาย
4. ครูและนักเรียนจะใช้เวลาอยู่โรงเรียนอย่างมีคุณค่า<sup>84</sup>

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า บรรยากาศโรงเรียนนั้นมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ต่อ ความรู้สึกของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อจิตใจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามรูปแบบของ บรรยากาศโรงเรียน เกิดการเรียนรู้และรับรู้ถึงพฤติกรรมองค์การ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรยากาศ ที่ดีให้กับองค์การได้พัฒนาตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ทุกคนเกิดความพึงพอใจ เกิดเจตคติที่ดี ต่อองค์การ อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ การบริหารจัดการองค์การ ได้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างบรรยากาศโรงเรียนที่ อบอุ่น เป็นมิตรต่อกัน ทำให้สามารถพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ และมี ประสิทธิภาพ ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

<sup>83</sup> Edgar L. Morphet, et al., *Educational Organization and Administration* (New Jersey : Prentice-Hill, 1982), 220-235.

<sup>84</sup> Robert S. Fox, et al., *School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator* (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 1-2.

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

พิภพ วังเงิน ได้กล่าวถึงการจำแนกบรรยากาศองค์การ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เป็นแนวทางที่มีอิทธิพลต่อองค์การมี 7 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้าง (structure) มีผลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น ขนาดขององค์การ ระบบการทำงาน โดยโครงสร้างมีผลกระทบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนั้น ผู้บริหาร กรรมการ ประธานกรรมการผู้มีอำนาจ จะต้องปรับรูปแบบโครงสร้างให้เรียบร้อยลื่นไหลต่อกระบวนการดำเนินงาน

2. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and Support) ควรให้ความสำคัญทางด้าน การส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นในองค์การ เพื่อจะช่วยลดความกังวลที่เกี่ยวกับงานลงได้ การให้ความสำคัญกับความช่วยเหลือ ย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงแน่ใจได้ว่า ความต้องการของบุคลากรในองค์การคือบรรยากาศทำงานที่อบอุ่นและการสนับสนุนส่วนการลงโทษที่ใช้กันอยู่นั้นไม่ใช่วิธีที่ดี

3. ความขัดแย้ง (conflict) เป็นตรรกะนิวัตความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลแตกต่างกัน หรือภายในองค์การที่มีหน่วยงานแข่งขันกัน องค์การจะต้องเผชิญกับความขัดแย้ง และแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ทุกฝ่ายพอใจ ยอมรับด้วยเหตุ

4. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (challenge and responsibility) เป็นปัจจัยที่ใช้วัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้ด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ปัจจัยทางด้านความท้าทายจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาในเรื่องแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพนักงาน แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศที่ยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูง การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมากมีผลทำให้ความรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่ม และการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น

5. การให้รางวัลและการลงโทษการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (reward and punishment approval and disapproval) เป็นปัจจัยวัดการรับรู้และให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ของการทำงานภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อการให้รางวัลแทนที่จะใช้วิธีลงโทษย่อมจะเป็นวิธีที่ถูกต้องกว่า เพราะจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานให้ความสนใจด้านความสำเร็จและรู้สึกผูกพันและจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของพวกเขาได้ การให้รางวัลเท่ากับเป็นการแสดงให้เห็นว่า ยอมรับและเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ตรงกันข้ามการลงโทษเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับ

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (performance standards and expectations) เป็นปัจจัยวัดความรู้สึกและการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของของ ความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ ทฤษฎีที่ว่าด้วย

แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จทั้งหลายนั้นล้วนแต่ถูกสร้างขึ้นจากความคิดเห็นในเรื่องความสำเร็จที่สัมพันธ์กับมาตรฐาน และอาจจะคาดหมายได้ว่าระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (risk and risk taking) บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศขององค์การที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของพนักงานได้ ในขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญแนวทางของการป้องกันตัวเองในการตัดสินใจแล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวัง และความอ่อนแอของความต้องการทางด้านความสำเร็จได้ การเกี่ยวข้องกันระหว่างกันของบรรยากาศมิติต่าง ๆ จะมีผลกระทบต่อการจูงใจในองค์การจะมีความต้องการทางด้านความสำเร็จ ความต้องการทางด้านความผูกพัน และความต้องการในเรื่องของการใช้อำนาจ ผู้บริหารจะสนองความพอใจในการทำงานได้ดีกว่า ในกรณีที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จ ถ้าหากว่าต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ทางด้านการสนับสนุนและความอบอุ่น แล้วเขามีความต้องการที่จะเข้าไปผูกพันกับบุคคลอื่น และถ้าหากว่ามีความปรารถนาที่จะควบคุมแนวทางของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เขาก็จะมีความต้องการทางด้านอำนาจ<sup>85</sup>

ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกเป็น 1) พฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ และความสนิทสนม และ 2) พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ ท่างเห็น มุ่งผลงาน กระตุ้น และมิตรสัมพันธ์ รวมเป็น 8 มิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. พฤติกรรมครู 4 มิติ ประกอบด้วย

1.1 ขาดความสามัคคี (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนว่ามีจะทำงานโดยขาดความสามัคคี กล่าวคือ ข้าราชการครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานหรือขาดความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้ง ๆ ที่ลักษณะงานนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลดี

1.2 อุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวกเพราะผู้บริหารให้ทำงานมากเกินไป รู้สึกอีกอึดใจที่จะต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการและระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่เห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

<sup>85</sup> พิภพ วงษ์เงิน, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัท รวมสาสน์ 1977 จำกัด, 2547), 53.

1.3 ขวัญ (morale) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีความรักในหมู่คณะเพราะได้รับการตอบสนองทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 ความสนิทสนม (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานและมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่การงานก็ได้

## 2. พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 4 มิติ ประกอบด้วย

2.1. ห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีการติดต่อแบบเป็นส่วนร่วมมากกว่าที่จะพบปะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก

2.2. มุ่งผลงาน (production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะควบคุม ตรวจสอบ สั่งการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และการปฏิบัติงานจะต้องทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

2.3 กระตุ้น (thrust) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารพยายามที่จะคอยกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ได้ควบคุม ตรวจสอบหรือสั่งการโดยตรงแต่ใช้วิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นจะถือปฏิบัติได้

2.4. มิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแสดงออกถึงความมีเมตตากรุณา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี<sup>86</sup>

ลิคเคิร์ท (Likert) ได้เสนอบรรยายกาสองค์การไว้ 8 มิติ คือ

1. ภาวะผู้นำ (leadership process) หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด

2. ลักษณะปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (character of motivational forces) วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่บริหารนำมาใช้ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและภายใน

<sup>86</sup> Andrew W. Halpin and Don B. Croft, *The Organizational Climate of School* (Chicago : University of Chicago Press, 1963), 133-152.

3. ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร (character communication process) หมายถึง สายใยของการติดต่อสื่อสารในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

4. ลักษณะกระบวนการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน (character of interaction influence process) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวั่นเกรงหรือความไว้นือเชื่อใจกันและกัน

5. ลักษณะการตัดสินใจ (character of decision - making process) หมายถึง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร

6. ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ (character of goal-setting or ordering) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือเป้าหมายขององค์การเพียงใด

7. ลักษณะกระบวนการควบคุม (character of control process) หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

8. การฝึกอบรม (training) หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่เพียงใด<sup>87</sup>

และนอกจากนี้ ลิคเคิร์ท (Likert) ได้ทำการค้นคว้าวิจัย และสร้างทฤษฎีระหว่างระเบียบวิธีการขึ้นใหม่ โดยได้พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารกับระบบองค์การที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าในระยะแรกจะเป็นมโนทัศน์ในการดำเนินการเฉพาะในองค์การธุรกิจก็ตาม แต่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์กับองค์การประเภทอื่น ๆ ได้ เช่น โรงเรียน โดยการสร้างแกนต่อเนื่องของระบบองค์การ ตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ร่วมงาน) ซึ่งแบ่งตามความแตกต่างของระบบการบริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดรูปแบบบรรยากาศองค์การได้ 4 ประเภท คือ

1. บรรยากาศแบบเผด็จการ (exploitive authoritative) บรรยากาศในองค์การระบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น มีความจริงใจ และมีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย หรือแทบไม่มีเลย พฤติกรรมการสนับสุนนซึ่งกันและกันมีน้อยมาก บุคคลในองค์การมีแนวโน้มที่จะถูกใจโดยวิธีการข่มขู่ หรือการลงโทษทางวินัย มีการใช้อำนาจ และความเป็นปฏิกษัย ความไม่พึงพอใจแผ่ไปทั่ว

<sup>87</sup> Rensis Likert, *The Human Organization : It's Management and Value* (New York : McGraw - Hill Kogakusha, 1967), 197-211.

องค์การ การติดต่อสื่อสารเริ่มจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง นโยบาย กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจถูกกำหนดโดยผู้บริหาร แต่อาจจะมีการปล่อยให้มีการร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจได้เพียงเล็กน้อย และต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ นอกจากนี้จะมีการกำหนดรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะระหว่างระดับชั้นตอนตำแหน่งแล้ว โครงสร้างการควบคุมบังคับบัญชาจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น องค์การแบบรูปนัยในบรรยากาศแบบเผด็จการนี้ จะมีแนวโน้มที่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การในการทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคคลในชั้นล่าง การบริหารตามรูปแบบนี้เกิดจากรากฐานคติทฤษฎีในด้านบุคคล อำนาจหน้าที่ และการจัดองค์การ

2. บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย (benevolent authoritative) เป็นบรรยากาศขององค์การที่แตกต่างจากบรรยากาศขององค์การแบบแรก แต่ก็มีลักษณะคล้ายกันมาก กล่าวคือ ผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีวิธีการจูงใจด้วยการให้รางวัลบ้าง แต่บางครั้งก็มีบังคับ มีการให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกันในองค์การระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงยอมรับฟังความคิดเห็น และยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างได้บ้าง มีความพึงพอใจปานกลางในการเป็นสมาชิกขององค์การ การบังคับบัญชา และความสำเร็จของตน

3. บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (consultative climate) ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมในการไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์การ มีการขอคำแนะนำ และให้คำปรึกษาเพื่อกำหนดแนวทาง หรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ นอกจากนี้จะมีบรรยากาศที่ให้การยกย่อง และการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (participative climate) ผู้บริหารให้การสนับสนุนไว้วางใจต่อบุคคลในองค์การ ส่งเสริมให้มีการนำความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารไหลผ่านเครือข่ายจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากแบบแนวนอนทั้งจากบุคคลในองค์การด้วยกันเองและผู้บริหาร ดังนั้นจึงเกิดการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างอบอุ่นทำให้มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และนอกจากนี้ ยังเกิดความรู้สึกความจงรักภักดีต่อกลุ่มและมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การสูงมาก<sup>88</sup>

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอว่า องค์ประกอบบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ การสนับสนุน (supportive) การควบคุม (directive) และความเคร่งครัด (restrictive) ส่วน

<sup>88</sup> Rensis Likert, *The Human Organization : It's Management and Value* (New York : McGraw - Hill Kogakusha, 1967), 290.

พฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่ ความเป็นมิตร (cooegial) ความสนิทสนม (intimate) และการไม่ให้ความร่วมมือ (disengaged) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. พฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่

1.1 การสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นชมเชย ยกย่อง วิชาพัชวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ ให้การยอมรับในสมรรถภาพทางวิชาการ รวมทั้งให้ความสนใจด้านวิชาชีพและความเป็นส่วนตัวของครูแต่ละคน

1.2 การควบคุม หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้นิเทศงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวดกำกับ ติดตามการทำงานของครูและกิจกรรมทั้งหมดของสถานศึกษาอย่างคงที่ แม้แต่ส่วนรายละเอียด เล็กน้อยและปลีกย่อย

1.3 ความเคร่งเครียด หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เพิ่มภาระให้แก่ครูด้วยงานเอกสารและงานที่ภาระหนักอื่น ๆ เกินความรับผิดชอบของครู

#### 2. ด้านพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่

2.1 ความเป็นมิตร หมายถึง ครูมีลักษณะเปิดเผยและมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างกัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานศึกษา สนุกในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน กระตือรือร้น ให้การยอมรับ และแสดงความนับถือเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ

2.2 ความสนิทสนม หมายถึง การที่ครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันอย่างมั่นคง แต่ละคนรู้จักกันเป็นอย่างดี ใกล้ชิดด้วยความเป็นเพื่อน มีการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนกันทางสังคม

2.3 การไม่ให้ความร่วมมือ หมายถึง ครูมีการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาชีพอย่างขาดความหมายและไม่เอาใจใส่ ใช้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่มีเป้าประสงค์ในการทำงาน วิชาพัชวิจารณ์และพฤติกรรมในทางลบต่อเพื่อนร่วมงานของตน<sup>89</sup>

ฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ได้ให้แนวความคิดว่าการจะพิจารณาว่าโรงเรียนใดมีบรรยากาศ ที่ดีหรือไม่นั้นดูได้จากองค์ประกอบ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

<sup>89</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2001), 192.

1. ความเคารพ (respect) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า การแสดงออกถึงการยอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน การมีโอกาสดูแลความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหาร ครูและนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรตามสถานะของตน ตลอดจนการดูแลตนเอง และการเคารพผู้อื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในสถานศึกษา

2. ความไว้วางใจ (trust) หมายถึง ความไว้วางใจนั้นจะเป็นผลที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลมีความเชื่อมั่นในคนอื่น ๆ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจะสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจของบุคคลนั้น การที่บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาจะให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้นย่อมเกิดจากความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน

3. การมีขวัญสูง (high morale) หมายถึง บุคคลที่มีขวัญสูงย่อมมีความรู้สึกที่ดีไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในองค์กรก็ตาม และเป็นความรู้สึกของคนที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ

4. การมีโอกาสนำเสนอความคิดเห็น (opportunity for input) หมายถึง การที่ทุกคนตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้ แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสดูแลความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา ความมุ่งหวังของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักการสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุจุดประสงค์ดังกล่าวได้คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา

5. ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้ทั้งในด้านวิชาการ สังคมทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ ซึ่งจะช่วยให้เสริมบรรยากาศขององค์การให้เป็นบรรยากาศที่ดี

6. ความสามัคคี (cohesiveness) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา โดยมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีความรู้สึกว่าจะอยู่กับสถานศึกษาแห่งนี้ และจะพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและช่วยบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษา

7. การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) หมายถึง สถาบันการศึกษาที่ควรจัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง

8. ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกที่บุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคมและเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน



ให้ความเอาใจใส่ สนใจในกันและกันเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรทุกคนบนพื้นฐานของความยุติธรรมและเสมอภาค ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบรรยากาศที่ดี<sup>90</sup>

แพเร็คและราโอ (Pareek and Rao) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์กร 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความเปิดเผย (openness) บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ องค์กรเปิดรับการพิจารณาความคิดเห็น ความต้องการต่างๆ การติดต่อสื่อสารภายในเป็นไปอย่างอิสระ ส่งเสริมบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี สร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน สามารถเข้าถึงคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการหาข้อมูล บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างสบายใจ ปราศจากความเครียด ความคับข้องใจ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ให้คำแนะนำและช่วยเหลือกัน

2. การเผชิญความจริง (confrontation) บุคลากรสามารถพูดคุยปัญหาต่าง ๆ ได้ โดยไม่ต้องกลัวกระทบกระเทือนจิตใจ รับผิดชอบต่ออย่างจริงจัง ไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาก

3. ความไว้วางใจ (trust) มีความเปิดเผย จริงใจ และสามารถไว้วางใจ รักษาความลับของผู้อื่นได้ มีความเข้าใจกัน มีความร่วมมือกัน มีความเป็นมิตร และมีวินัย

4. ความจริงใจ (authenticity) บุคลากรพูดในสิ่งที่คิดอย่างจริงใจ ไม่บิดเบือนข้อมูล แสดงตัวตนที่แท้จริง เป็นตัวของตัวเอง รับผิดชอบคำพูดและการกระทำของตนเอง

5. การดำเนินงานเชิงรุก (proaction) บุคลากรเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนล่วงหน้า คิดวิเคราะห์ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ก่อนได้

6. ความอิสระ (autonomy) บุคลากรมีอิสระในการวางแผนและปฏิบัติงาน เคารพสิทธิและบทบาทของผู้อื่น บุคลากรมีอำนาจตามขอบข่ายภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และมอบหมายงานตามความเหมาะสม

7. ความร่วมมือ (collaboration) บุคลากรให้ความร่วมมือและได้รับความร่วมมือจากองค์กร สามารถในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความสามารถ ข้อมูลและทรัพยากรระหว่างกัน มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และตัดสินใจสิ่งต่างๆ ร่วมกัน

8. การทดลอง (experimenting) ส่งเสริมแนวคิดใหม่ ๆ วิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้มีอิสระในแนวคิดใหม่ ๆ สิ่งต่าง ๆ ในมุมมองใหม่ ๆ องค์กรเปิดกว้างในการเรียนรู้ แนวคิดแนวปฏิบัติใหม่ ๆ หาทางเลือกที่หลากหลาย ข้อเสนอแนะ นวัตกรรม ความสำเร็จ<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Robert S. Fox et al., *School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator* (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.

<sup>91</sup> Udai Pareek and T. V. Rao, *Designing and Managing Human Resource Systems* (New Delhi, India : Oxford and IBH, 1992), 49.

## บรรยากาศที่ดีในโรงเรียน

บรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนแล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล เป็นสภาพการณ์ที่ไม่อาจมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนทางความรู้สึกของบุคคล เมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่า "บรรยากาศดี" ในทางตรงกันข้าม เมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีก็เรียกว่า "บรรยากาศไม่ดี"

โรงเรียนซึ่งมีบรรยากาศที่ดี จะทำให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และอยากมาโรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศไม่ดี จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ท่างเห็น เฉยเมย ว่าเหว และไม่อยากมาโรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศดี จะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความสุข แต่ถ้าบรรยากาศของโรงเรียนไม่ดี ทุกคนก็จะมีแต่ความระทมทุกข์ ดังที่กล่าวแล้วว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล ดังนั้น สิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้เกิดสภาพบรรยากาศที่ดีก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากจะมองโดยภาพรวมแล้วเราอาจจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งชี้วัดถึงลักษณะสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ได้แก่ ความชุ่มชื้น การถูกสุขลักษณะ ความร่มรื่น ความสวยงาม ความสะอาด ความเป็นระเบียบ ความสะดวก ฯลฯ

การจะจัดและสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างไรนั้นเป็นเรื่องของแต่ละโรงเรียนที่ต่างก็มีสภาพของปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวความคิดและดุลยพินิจของบุคคลภายในโรงเรียนนั้น ๆ ที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น แต่ควรอยู่ภายใต้หลักการของ "การร่วมคิดร่วมทำ" ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ผู้บริหารและคุณครูควรยอมรับว่านักเรียน ทุกคนมีความสามารถและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ที่มีความรักความผูกพันและปรารถนาดีต่อโรงเรียนของเขา จึงควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นตัดสินใจร่วมวางแผน จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนภายใต้การแนะนำของผู้บริหารและครูอาจารย์

2. สภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนทางวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ ประสบการณ์ให้มากที่สุด ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนรู้ สอนสนุก เรียนสนุก ครูรักเด็ก เด็กรักครู รักเพื่อน ไม่มีบรรยากาศแห่งความกลัว หวาดผวา วิตกกังวล ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า "อยากมาโรงเรียน"

การจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่งเสริมความสามารถของนักเรียนแต่ละบุคคล ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน แล้วดำเนินกิจกรรมด้วยความเป็นกันเอง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ช่วยกันคิด ช่วยกันทำระหว่างผู้สอนและผู้เรียน สภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้ทุกคนมีความสุข มีความมั่นใจ และตระหนักในคุณค่าของตนเอง

3. สภาพแวดล้อมทางการบริหารการจัดการ ได้แก่ การดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนให้ การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ซึ่งสังเกตได้จากการดำเนินงานอย่างมีระบบ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันของบุคลากร ทุกคนในโรงเรียนยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นมิตรต่อกัน รักใคร่กลมเกลียวกัน ฯลฯ

ลักษณะการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนาางานของโรงเรียน การมอบหมายงานหรือการสั่งการก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ชัดเจน เหมาะสมกับความสามารถ ไม่เกินกำลัง มอบหมายงานแล้วติดตามดูแลช่วยเหลือ ถามไถ่ดูแลความเหน็ดเหนื่อย ยกย่องชมเชย มีการสร้างขวัญกำลังใจจัดสวัสดิการ กิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน ซึ่งมีกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ มากมายที่โรงเรียนจำนวนมาก อาจดำเนินการอยู่แล้วด้วยการให้บุคลากรในโรงเรียนได้ ร่วมคิด ร่วมทำ ซึ่งจะมีผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน เช่น การสร้างคุณภาพงาน การวางแผนเป็นทีม (team planning) กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion system) การนิเทศภายในโรงเรียน การพัฒนาองค์การ (organization development) กระบวนการกลุ่ม เป็นต้น กิจกรรมและกระบวนการดังกล่าว หรือกิจกรรมอื่นใดก็ตามที่โรงเรียนจะนำมาส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดี ควรอยู่ภายใต้หลักการ 5 ประการ คือ 1) หลักการมีส่วนร่วม 2) หลักความเสมอภาค 3) หลักเสียงส่วนมากเป็นครรลอง 4) หลักความถูกต้องเป็นเกณฑ์ 5) หลักความจำเป็นเป็นที่พึง

โดยสรุป โรงเรียนทุกแห่งย่อมปรารถนาให้นักเรียนของตนมีความสุขทั้งอยู่ที่บ้านและที่โรงเรียน ทุกข์หรือสุขที่บ้าน บางครั้งโรงเรียนก็ไม่สามารถเข้าไปช่วยผ่อนคลายเป็นได้ แต่ทุกข์หรือสุขที่โรงเรียนน่าจะเป็นความรับผิดชอบของทุกฝ่ายในโรงเรียน การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีของโรงเรียนจะมีส่วนในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้ โรงเรียนที่สะอาด สดชื่น ร่มรื่น เรียบง่าย สงบ แจ่มใส มีชีวิตชีวา วัสดุอาคารสถานที่ที่ได้รับการดูแลมีความเป็นปัจจุบันพร้อมที่จะให้ครูและนักเรียนได้ใช้ตลอดเวลา ย่อมจะทำให้ครูและนักเรียนได้รับอิทธิพลทำให้

เป็นคนละเอียดอ่อน จิตใจแจ่มใส รักสวยรักงาม รักความสะอาด รักความสงบ เรียบง่าย ทำให้เข้าใจตนเอง และผู้อื่นไปด้วยการให้หลาย ๆ รูปแบบ เป็นต้น<sup>92</sup>

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไปนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ที่ได้ให้แนวความคิดว่าการจะพิจารณาว่าสถานศึกษาใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้นดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาสนในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

#### ความเป็นมาของการจัดการศึกษาของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 มาตรา 50 (6) ได้กำหนดหน้าที่ของเทศบาลที่ต้องดำเนินการให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม จึงเป็นสาเหตุให้เทศบาลต้องจัดการศึกษาให้แก่ราษฎรในเขตเทศบาล ซึ่งในอดีตการจัดการประถมศึกษาสำหรับประชาชนจะเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการและให้เรียกชื่อของโรงเรียนว่า “โรงเรียนประชาบาล” ต่อมาพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2478 ได้กำหนดให้มีการโอนโรงเรียนประชาบาลที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาล พร้อมทั้งโอนทรัพย์สินของโรงเรียนเป็นของเทศบาล และ พ.ศ.2479 ได้มีการตราพระราชกฤษฎีกามอบอำนาจจัดการประถมศึกษาให้แก่เทศบาล และให้เทศบาลรับโอนโรงเรียนประชาบาลที่อยู่ในเขตเทศบาลมาดำเนินการ ครั้งแรกใน พ.ศ.2480 และให้เรียกชื่อว่า “โรงเรียนเทศบาล...”

ต่อมาในปี พ.ศ.2503 รัฐบาล โดยมี ฯพณฯ ท่านจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีบัญชาให้กระทรวงศึกษาธิการกับกระทรวงมหาดไทย ร่วมกันพิจารณาเรื่องการศึกษาประชาบาล และมีมติให้ท้องถิ่นที่มีความพร้อมรับงานการศึกษาในเขตเทศบาลไปดำเนินการ ทำให้เทศบาลต้องจัดการศึกษาในเขตเทศบาลอีกครั้ง ตั้งแต่ พ.ศ. 2506 และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา เป็นการศึกษาภาคบังคับ เปิดทำการสอนระดับประถมศึกษา ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 –6 มีลักษณะการจัดแบบให้เปล่าโดยไม่เก็บค่า

<sup>92</sup> ธเนศ ขำเกิด, “จะพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ยั่งยืนได้อย่างไร.” วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี 26, 145 (มิ.ย.-ก.ค. 2548) 149-151.

เล่าเรียน ต่อมารัฐบาลได้มีมติเห็นชอบให้เทศบาลขยายการจัดการศึกษาไปในระดับอื่น ๆ อีก ได้แก่ พ.ศ.2531 เห็นชอบให้จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พ.ศ.2533 ให้ขยายการศึกษาภาคบังคับเพิ่มอีก 3 ปี คือ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พ.ศ.2541 อนุมัติให้จัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษา (ประกาศนียบัตรวิชาชีพ) ที่เทศบาลนครนครปฐม และ พ.ศ.2542 ได้อนุมัติให้จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดเทศบาล การจัดการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา ซึ่งเป็นการดำเนินการตามแนวนโยบายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยยึดหลักการและวิธีการจัดการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา ที่สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแนวนโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่นระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2545 – 2559) ดังนี้ 1) นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย 3) นโยบายด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 4) นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา 5) นโยบายด้านครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 6) นโยบายด้านหลักสูตร 7) นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ 8) นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 10) นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬานันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน 11) นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ และ 12) นโยบายด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น<sup>93</sup>

### วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น

จัดการศึกษาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

### ภารกิจการจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. จัดการศึกษาปฐมวัย
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. จัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ
4. จัดส่งเสริมกีฬานันทนาการกิจกรรมเยาวชน
5. การดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

<sup>93</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, มาตรฐานการจัดการศึกษา (กรุงเทพ : โรงพิมพ์อาสาสมัครศึกษา, 2549), 5.

### วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาท้องถิ่น มีดังนี้

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัย ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางร่างกายจิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตร อย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน
3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านสติปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยมและพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึง การมีส่วนร่วมการสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่นในการจัดศึกษาทุกระดับตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น
5. เพื่อส่งเสริมให้เด็กและเยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น ได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจและสังคม ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพ เพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ
7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์บำรุงรักษา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

### นโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเร่งรัดจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย
2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชนองค์กรเอกชน

องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่นมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษาพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหาร และการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดยมีเอกภาพในเชิงนโยบายมีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการศึกษาของเอกชนหรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการประสานข้อมูล และเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์สวัสดิการ ค่าตอบแทนเพียงพอ และเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง

6. นโยบายหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สารหลักสูตรแกนกลางและสาระหลักสูตรท้องถิ่นที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณการเงิน ทรัพย์สินในประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา และจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน เอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดย

เร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารทุกรูปแบบ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปอื่น

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการกิจกรรมเด็กเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุก รูปแบบ บริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนอย่างหลากหลาย พอเพียงและมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลืออาชีพ ให้มีการประกอบ อาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมายจัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนระดมทุนและ การจัดการนำวิทยาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพการจัดการด้าน การตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษา ส่งเสริมและอนุรักษ์ สถาบันศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา ท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบทอดวัฒนธรรม ความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

### หลักการจัดการศึกษาของท้องถิ่น

1. หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่นซึ่งแต่เดิมได้รวมอำนาจไว้ใน การบริหารราชการส่วนกลางให้ไปอยู่กับการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

2. หลักการมอบภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ให้อยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่น และประชาชนดังที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงวางรากฐานการประถมศึกษาไว้แต่ เดิมและเช่นที่นานาอารยประเทศจัดทำอยู่

3. หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยรัฐบาลจะเข้าไปมีส่วน เกี่ยวข้องก็เฉพาะในส่วนที่ท้องถิ่นและประชาชนที่ยังช่วยตนเองไม่ได้<sup>94</sup>

<sup>94</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, รายงานการวิเคราะห์ผลการ ประเมินคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2556, (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหาร การศึกษา, 2556), 9-11.



### วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ส่วนกลางมีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของหน่วยท้องถิ่นและให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางเป็นหน่วยงานประสานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

2. กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคลโดยกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้งการย้ายการโอน การรับโอน การเลื่อนระดับการเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการให้ออกจากราชการ

### การบริหารการศึกษาของเทศบาล

เนื่องจากรัฐบาลและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการดังกล่าว เทศบาลและเมืองพัทยาจึงต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในเขตของตนอย่างเต็มที่ โดยถือปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายที่กล่าวมาข้างต้นความรับผิดชอบของเทศบาลและเมืองพัทยา อาจสรุปได้ดังนี้

1. มีหน้าที่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดให้เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าเรียนโดยทั่วถึง
3. เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียนเทศบาล
4. ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตนเกี่ยวกับเรื่องการจัดการศึกษาในเขตเทศบาลและเมืองพัทยานี้ เทศบาลและเมืองพัทยานี้ เทศบาลและเมืองพัทยานี้เป็นผู้บริหารและดำเนินการโดยตรง โดยกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยมิได้เข้า เกี่ยวข้องในรายละเอียดของการปฏิบัติ นอกจากการส่งเสริมสนับสนุนให้เทศบาลและเมืองพัทยานำดำเนินการได้โดยเรียบร้อยและบรรลุผลดี

ยังขึ้นเทศบาลและเมืองพัทยาจึงมีอำนาจที่จะใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใด ๆ ได้  
อย่างเต็มที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย<sup>95</sup>

### มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 16 มาตรฐาน 70 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานด้านปัจจัยทางการศึกษา (จำนวน 3 มาตรฐาน 17 ตัวบ่งชี้)

มาตรฐานที่ 1 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น  
สำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและ  
จรรยาบรรณของวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 ครูมีความรู้ความเข้าใจปรัชญา หลักการและจุดหมายการจั  
ดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล

ตัวบ่งชี้ที่ 1.4 ครูมีความสามารถในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ  
หลักสูตรสถานศึกษา และนำไปจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 1.5 ครูบริหารจัดการชั้นเรียนที่สร้างวินัยเชิงบวก

ตัวบ่งชี้ที่ 1.6 ครูมีความสามารถในการแสวงหาสื่อและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อ  
พัฒนาการจัดการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 1.7 ครูมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และนำผลไปใช้ในการ  
พัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1.8 ครูมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 1.9 ครูจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 1.10 ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถใน  
การบริหารจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตาม  
มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

<sup>95</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, ส่วน  
การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาท้องถิ่น, การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาล  
(กรุงเทพ : ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 2-3.

ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ  
 มาตรฐานที่ 3 สถานศึกษามีจำนวนผู้เรียน มีทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 สถานศึกษามีอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ วัสดุ ครุภัณฑ์เพียงพอ อยู่ในสภาพใช้การได้ดี ถูกสุขลักษณะ สะอาด สวยงาม

ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 สถานศึกษามีการบริหารความเสี่ยง มีมาตรการป้องกันการบาดเจ็บ และสร้างเสริมความปลอดภัย

ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 สถานศึกษามีการระดมงบประมาณและทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษา และพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3.4 สถานศึกษามีสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการจัดการศึกษา

มาตรฐานด้านกระบวนการทางการศึกษา (จำนวน 5 มาตรฐาน 23 ตัวบ่งชี้)

มาตรฐานที่ 4 สถานศึกษาดำเนินการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 สถานศึกษากระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 สถานศึกษาบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 4.4 สถานศึกษาบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

ตัวบ่งชี้ที่ 4.5 สถานศึกษาตรวจสอบและถ่วงดุลการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 5 สถานศึกษาจัดทำและบริหารหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 สถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับ ผู้เรียน และบริบทของท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน

ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 สถานศึกษาส่งเสริม กำกับดูแลให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 5.3 สถานศึกษาส่งเสริมการผลิต การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและ พัฒนานวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 5.4 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 5.5 สถานศึกษาดำเนินการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้อย่างเป็น ระบบ

ตัวบ่งชี้ที่ 5.6 สถานศึกษานีเทศติดตามผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ  
 มาตรฐานที่ 6 สถานศึกษาสนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้ที่ 6.1 สถานศึกษาจัดทำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ  
 แลกเปลี่ยนเชื่อมโยงการจัดกิจกรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 6.2 สถานศึกษาสนับสนุนการใช้และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น  
 โดยชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษาจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 สถานศึกษาจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพ  
 ตามมาตรฐานการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 สถานศึกษาจัดระบบบริหารและสารสนเทศ

ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 สถานศึกษาดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7.5 สถานศึกษาจัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7.6 สถานศึกษาประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาตามมาตรฐาน  
 การศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7.7 สถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพ  
 ภายใน

ตัวบ่งชี้ที่ 7.8 สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษาพัฒนาตามนโยบาย และแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เป็น  
 มาตรการเสริมเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่ 8.1 สถานศึกษาจัดโครงการ / กิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนตามนโยบาย  
 เกี่ยวกับการจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 8.2 สถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพ  
 รักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา

มาตรฐานด้านผลผลิตทางการศึกษา (จำนวน 8 มาตรฐาน 30 ตัวบ่งชี้)

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 9.1 ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบและปฏิบัติตามหลักธรรมเบื้องต้นของ  
 ศาสนาที่ตนนับถือ

ตัวบ่งชี้ที่ 9.2 ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต

ตัวบ่งชี้ที่ 9.3 ผู้เรียนมีความกตัญญูกตเวทิต

ตัวบ่งชี้ที่ 9.4 ผู้เรียนมีเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละ เพื่อส่วนรวมและมีจิต  
สาธารณะ

ตัวบ่งชี้ที่ 9.5 ผู้เรียนประหยัด และรู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตนและส่วนรวมอย่าง  
คุ้มค่า

ตัวบ่งชี้ที่ 9.6 ผู้เรียนนิยมไทย เห็นคุณค่าในภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญาไทย ภูมิใจ  
ในวัฒนธรรมและความเป็นไทย

ตัวบ่งชี้ที่ 9.7 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้ที่ 9.8 ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดีภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี  
พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรสู่ประชาคมอาเซียน

ตัวบ่งชี้ที่ 10.1 ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตรเป็นไปตาม  
เกณฑ์

ตัวบ่งชี้ที่ 10.2 ผู้เรียนมีความรู้ มีความเข้าใจ ตระหนักและรับผิดชอบร่วมในฐานะ  
พลเมืองอาเซียน

ตัวบ่งชี้ที่ 10.3 ผู้เรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทย และภูมิปัญญาอาเซียน

ตัวบ่งชี้ที่ 10.4 ผู้เรียนมีทักษะ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภาษาอังกฤษ ภาษา  
เพื่อนบ้าน และทักษะอาชีพ

มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้  
และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้ที่ 11.1 ผู้เรียนมีทักษะในการจัดการและทำงานด้วยความพากเพียร  
พยายาม ขยัน อดทน ละเอียดรอบคอบ จนกระทั่งงานสำเร็จ

ตัวบ่งชี้ที่ 11.2 ผู้เรียนทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ตัวบ่งชี้ที่ 11.3 ผู้เรียนมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต และหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่  
ตนสนใจ

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดและอยู่ร่วมกันในสังคมได้ อย่างมีความสุข

ตัวบ่งชี้ที่ 12.1 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด

ตัวบ่งชี้ที่ 12.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการปรับตัวและอยู่ร่วมกัน ในสังคมได้อย่าง  
มีความสุข

มาตรฐานที่ 13 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนา  
ตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวบ่งชี้ที่ 13.1 ผู้เรียนค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

ตัวบ่งชี้ที่ 13.2 ผู้เรียนสามารถปฏิบัติตนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
 มาตรฐานที่ 14 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และมีสุนทรียภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 14.1 ผู้เรียนมีสุขภาพกาย มีน้ำหนัก ส่วนสูง และสมรรถภาพทางกายตาม  
 เกณฑ์มาตรฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 14.2 ผู้เรียนป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงสภาวะที่  
 เสี่ยงต่อโรคร้าย อุบัติเหตุและปัญหาทางเพศ

ตัวบ่งชี้ที่ 14.3 ผู้เรียนเห็นคุณค่าในตนเอง มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกและมีมนุษย  
 สัมพันธ์ที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 14.4 ผู้เรียนมีความรู้สึกรักชาติในศิลปะ ทัศนศิลป์ ดนตรี นาฏศิลป์ และ  
 วรรณศิลป์

ตัวบ่งชี้ที่ 14.5 ผู้เรียนมีความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ  
 มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมาย ปรัชญา วิสัยทัศน์ และจุดเน้น

ตัวบ่งชี้ที่ 15.1 สถานศึกษาพัฒนาผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายปรัชญา วิสัยทัศน์ และ  
 วัตถุประสงค์ ปรากฏเป็นอัตลักษณ์ของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 15.2 สถานศึกษาบรรลุผลการพัฒนา ปรากฏเป็นเอกลักษณ์ของ  
 สถานศึกษา

มาตรฐานที่ 16 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง  
 และชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 16.1 ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 16.2 ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อครู

ตัวบ่งชี้ที่ 16.3 ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 16.4 ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อสถานศึกษา<sup>96</sup>

<sup>96</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, สำนักประสานและพัฒนากิจการ  
 การศึกษาท้องถิ่น, ส่วนวิชาการและมาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น, มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน,  
 (กรุงเทพ : ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 6-17.

### โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ประกอบด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 15 โรงเรียน จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 14 โรงเรียน จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 8 โรงเรียน และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 48 โรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 15 โรงเรียน ประกอบด้วย

##### 1.1 เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่

1.1.1 โรงเรียนเทศบาลบ้านค่าย ที่อยู่ 148/1 ถนนประจวบคีรีขันธ์ ตำบลประจวบคีรีขันธ์ อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77000 จำนวนนักเรียน 434 คน จำนวนบุคลากร 33 คน

1.1.2 โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองบัว ที่อยู่ 59 เพชรเกษม ตำบลประจวบคีรีขันธ์ อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ ประจวบคีรีขันธ์ 77000 จำนวนนักเรียน 460 คน จำนวนบุคลากร 35 คน

1.1.3 โรงเรียนเทศบาลวัดธรรมมิการาม ที่อยู่ 7/2 ตำบลประจวบคีรีขันธ์ อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ ประจวบคีรีขันธ์ 77000 จำนวนนักเรียน 660 คน จำนวนบุคลากร 47 คน

1.2 เทศบาลตำบลไร่ใหม่ 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลบ้านไร่ใหม่ ที่อยู่ 23 หมู่ที่ 6 บ้านไร่ใหม่ ตำบลไร่ใหม่ อำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77180 จำนวนนักเรียน 193 คน จำนวนบุคลากร 15 คน

##### 1.3 เทศบาลตำบลเขาน้อย จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่

1.3.1 โรงเรียนค่ายธนรัตน์ ที่อยู่ 126 หมู่ที่ 3 ตำบลเขาน้อย อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77160 จำนวนนักเรียน 208 คน จำนวนบุคลากร 16 คน

1.3.2 โรงเรียนเทศบาลบ้านเขาน้อย ที่อยู่ 30/6 ตำบลเขาน้อย อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77120 จำนวนนักเรียน 104 คน จำนวนบุคลากร 11 คน

1.4 เทศบาลตำบลปราณบุรี จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลปราณบุรี (บ้านปลายน้ำ) ที่อยู่ 19/29 หมู่ที่ 4 ถนนพลาญงาม ตำบลเขาน้อย อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77120 จำนวนนักเรียน 414 คน จำนวนบุคลากร 23 คน

1.5 เทศบาลตำบลไร่เก่า จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านตาลเจ็ดยอด ที่อยู่ 567 หมู่ 1 ตำบลไร่เก่า อำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77180 จำนวนนักเรียน 261 คน จำนวนบุคลากร 15 คน

##### 1.6 เทศบาลเมืองหัวหิน จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่

1.6.1 โรงเรียนเทศบาลเขาพิทักษ์ ที่อยู่ 1043 ตำบลหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110 จำนวนนักเรียน 416 คน จำนวนบุคลากร 23 คน

1.6.2 โรงเรียนเทศบาลบ้านเขาเต่า ที่อยู่ ถนนประชาพัฒนา ตำบลหนองแก อำเภอกหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110 จำนวนนักเรียน 234 คน จำนวนบุคลากร 17 คน

1.6.3 โรงเรียนเทศบาลบ้านตะเกียบ ที่อยู่ 134 ตำบลหนองแก อำเภอกหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110 จำนวนนักเรียน 316 คน จำนวนบุคลากร 23 คน

1.6.4 โรงเรียนเทศบาลบ้านบ่อฝ้าย ที่อยู่ หัวหิน 6 ตำบลหัวหิน อำเภอกหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110 จำนวนนักเรียน 408 คน จำนวนบุคลากร 25 คน

1.6.5 โรงเรียนเทศบาลบ้านสมอโพรง ที่อยู่ ถนนริมคลองชลประทาน ตำบลหัวหิน อำเภอกหัวหิน ประจวบคีรีขันธ์ 77110 จำนวนนักเรียน 440 คน จำนวนบุคลากร 35 คน

1.6.6 โรงเรียนเทศบาลบ้านหัวหิน ที่อยู่ 51/7 เตชานุชิต ตำบลหัวหิน อำเภอกหัวหิน ประจวบคีรีขันธ์ 77110 จำนวนนักเรียน 1497 คน จำนวนบุคลากร 86 คน

1.6.7 โรงเรียนเทศบาลวัดหนองแก ที่อยู่ ถนนหนองแก-ตะเกียบ ตำบลหนองแก อำเภอกหัวหิน ประจวบคีรีขันธ์ 77110 จำนวนนักเรียน 417 คน จำนวนบุคลากร 24 คน

## 2. จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 14 โรงเรียน ประกอบด้วย

### 2.1 เทศบาลเมืองเพชรบุรี จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่

2.1.1 โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแก่นเหล็ก ที่อยู่ 36/1 ถนนนอก ตำบลคลองกระแซง อำเภอมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี 76000 จำนวนนักเรียน 728 คน จำนวนบุคลากร 53 คน

2.1.2 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดพระทรง ที่อยู่ 187/1 ถนนมาตยาวงษ์ ตำบลท่าราบ อำเภอมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี 76000 จำนวนนักเรียน 228 คน จำนวนบุคลากร 28 คน

2.1.3 โรงเรียนเทศบาล 3 ชุมชนวัดจันทราวาส ที่อยู่ 2/1 ถนนบริพัตร ตำบลท่าราบ อำเภอมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี 76000 จำนวนนักเรียน 1207 คน จำนวนบุคลากร 56 คน

2.1.4 โรงเรียนเทศบาล 4 วัดไชยสุรินทร์ ที่อยู่ 39 ตำบลคลองกระแซง อำเภอมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี 76000 จำนวนนักเรียน 421 คน จำนวนบุคลากร 30 คน

### 2.2 เทศบาลเมืองชะอำ จำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่

2.2.1 โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านชะอำ ที่อยู่ 14 ซอย 1 ถนนนราธิป ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120 จำนวนนักเรียน 1,392 คน จำนวนบุคลากร 57 คน

2.2.2 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดไทรย้อย ที่อยู่ 1056/2 ถนนบุรีรัมย์ ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120 จำนวนนักเรียน 368 คน จำนวนบุคลากร 28 คน

2.2.3 โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเนรัญชรา ที่อยู่ 186/1 ถนนรวมจิตร ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120 จำนวนนักเรียน 385 คน จำนวนบุคลากร 29 คน

2.2.4 โรงเรียนเทศบาล 4 บ้านบ่อแหม ถนนบ่อแหม ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120 จำนวนนักเรียน 400 คน จำนวนบุคลากร 30 คน



2.2.5 โรงเรียนเทศบาล 5 บ้านห้วยทรายใต้ ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120 จำนวนนักเรียน 488 คน จำนวนบุคลากร 25 คน

2.2.6 โรงเรียนเทศบาล 6 บ้านห้วยทรายเหนือ ที่อยู่ 68 ชมนิเวศน์ ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ เพชรบุรี 76120 จำนวนนักเรียน 334 คน จำนวนบุคลากร 27 คน

2.2.7 โรงเรียนเทศบาล 7 บ้านหนองตาพุด ที่อยู่ 6 ถนนหนองตาพุด ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120 จำนวนนักเรียน 124 คน จำนวนบุคลากร 8 คน

2.2.8 โรงเรียนเทศบาล 8 สวนสนชะอำ ที่อยู่ 4 ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120 จำนวนนักเรียน 501 คน จำนวนบุคลากร 37 คน

2.2.9 โรงเรียนเทศบาล 9 บ้านสามพระยา ที่อยู่ 299/4 ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120 จำนวนนักเรียน 288 คน จำนวนบุคลากร 31 คน

2.3 เทศบาลตำบลบ้านแหลม จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลวัดลักษณาราม ที่อยู่ หมู่ 7 บ้านหลังตึก ตำบลบ้านแหลม อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี 76110 จำนวนนักเรียน 130 คน จำนวนบุคลากร 14 คน

### 3. จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 8 โรงเรียน ประกอบด้วย

#### 3.1 เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่

3.1.1 โรงเรียนเทศบาลวัดธรรมนิมิต ที่อยู่ 878 ถนนธรรมนิมิต ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000 จำนวนนักเรียน 159 คน จำนวนบุคลากร 12 คน

3.1.2 โรงเรียนเทศบาลวัดประทุมคณาวาส ที่อยู่ ถนนไชยพร ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000 จำนวนนักเรียน 1200 คน จำนวนบุคลากร 45 คน

3.1.3 โรงเรียนเทศบาลวัดป้อมแก้ว ที่อยู่ 3092 ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000 จำนวนนักเรียน 1097 คน จำนวนบุคลากร 35 คน

3.1.4 โรงเรียนเทศบาลวัดใหญ่ราชพงษ์ ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000 จำนวนนักเรียน 151 คนจำนวนบุคลากร 8 คน

3.1.5 โรงเรียนเทศบาลแสงวณิชอุบลรัตน์ ที่อยู่ ถ.ปทุมมาลัย ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง จ.สมุทรสงคราม 75000 จำนวนนักเรียน 227 คน จำนวนบุคลากร 10 คน

#### 3.2. เทศบาลอัมพวา จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่

3.2.1 โรงเรียนเทศบาล 1 วัดนางวัง ที่อยู่ 107 ถ. สมุทรสงครามบางแพ ตำบลอัมพวา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม 75110 จำนวนนักเรียน 156 คน จำนวนบุคลากร 18 คน

3.2.2 โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเกษม ที่อยู่ถนนวัดเกษตร ตำบลอัมพวา อำเภออัมพวา สมุทรสงคราม 75110 จำนวนนักเรียน 180 คน จำนวนบุคลากร 15 คน

3.2.3 โรงเรียนเทศบาล 3 วัดอัมพวันเจติยาราม ที่อยู่ ถ.ประชาเศรษฐี ตำบลอัมพวา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม 75110 จำนวนนักเรียน 470 คน จำนวนบุคลากร 32 คน

#### 4. จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 โรงเรียน ประกอบด้วย

##### 4.1 เทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่

4.1.1 โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย ที่อยู่ 1300/72 ถนนนรราชอุทิศ ตำบลมหาชัย อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74000 จำนวนนักเรียน 1500 คน จำนวนบุคลากร 78 คน

4.1.2 โรงเรียนเทศบาลวัดโกรกกราก ที่อยู่ 82/3 ถนนธรรมคุณากร ตำบลโกรกกราก อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74000 จำนวนนักเรียน 360 คน จำนวนบุคลากร 23 คน

4.1.3 โรงเรียนเทศบาลวัดเจษฎาราม ที่อยู่ 193 ถนนเจษฎาวิถิ ตำบลมหาชัย อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร 74000 จำนวนนักเรียน 869 คน จำนวนบุคลากร 39 คน

4.1.4 โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม ที่อยู่ 817/9 สุทธิวาตวิถิ ตำบลท่าฉลอม อำเภอเมืองสมุทรสาคร สมุทรสาคร 74000 จำนวนนักเรียน 1,174 คน จำนวนบุคลากร 69 คน

4.1.5 โรงเรียนเทศบาลวัดตึกมหาชยาราม ที่อยู่ 45 ถ.ธรรมคุณากร ต.มหาชัย อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000 จำนวนนักเรียน 1,105 คน จำนวนบุคลากร 67 คน

4.1.6 โรงเรียนเทศบาลวัดแหลมสุวรรณาราม ที่อยู่ 8 ถ.ถวาย ตำบลท่าฉลอม อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74000 จำนวนนักเรียน 923 คน จำนวนบุคลากร 46 คน

4.2 เทศบาลตำบลนาดี ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี ที่อยู่ 99/29 หมู่ 2 ตำบลนาดี อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร 74000 จำนวนนักเรียน 918 คน จำนวนบุคลากร 40 คน

##### 4.3 เทศบาลนครอ้อมน้อย จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่

4.3.1 โรงเรียนเทศบาลอ้อมน้อย ที่อยู่ 89/9 หมู่ที่ 13 ซอยวัดใหม่หนองพระอง (เพชรเกษม 91) ตำบลอ้อมน้อย อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 74130 จำนวนนักเรียน 1,029 คน จำนวนบุคลากร 44 คน

4.3.2 โรงเรียนอนุบาลเทศบาลอ้อมน้อย ที่อยู่ 888 หมู่ 12 ตำบลอ้อมน้อย อำเภอกระทุ่มแบน จังสมุทรสาคร 74130 จำนวนนักเรียน 516 คน จำนวนบุคลากร 17 คน

##### 4.4 เทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่

4.4.1 โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อี ที่อยู่ 443/14 ตำบลตลาดกระทุ่มแบน อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 74110 จำนวนนักเรียน 1,849 คน จำนวนบุคลากร 91 คน

4.4.2 โรงเรียนเทศบาลศรีบุญยานุสรณ์ ที่อยู่ 27 ถนนเจริญสวัสดิ์ ตำบลตลาดกระทุ่มแบน อำเภอกะทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 74110 จำนวนนักเรียน 1,941 คน จำนวนบุคลากร 91 คน<sup>97</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยภายในประเทศ

เซวงศักดิ์ พงษ์เทพเวศ ได้ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และองค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 12 องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 116 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ 71 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 35 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักจากมากไปน้อยได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ และองค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมติฐาน การวิจัยผลการทดสอบพบว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติ<sup>98</sup>

<sup>97</sup> กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น, สถิติข้อมูลโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีการศึกษา 2556 (กรุงเทพฯ : ส่วนแผนงานและงบประมาณทางการศึกษา, 2556), 381-401.

<sup>98</sup> เซวงศักดิ์ พงษ์เทพเวศ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), ก.

กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีขวัญกำลังใจสูง การพินิจกำลังในการทำงาน การยอมรับนับถือ การมีโอกาสในการทำงาน การไว้วางใจ การเอื้ออาทรต่อกัน การปรับปรุงหน่วยงาน ความก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง<sup>99</sup>

สุรีย์มาศ สุขกลี ได้ศึกษา การศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จันทบุรีและตราด พบว่า 1) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับคือ การมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการมีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ 2) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จันทบุรีและตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>100</sup>

มันทนา กองเงิน ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้น

<sup>99</sup> กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ, “บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

<sup>100</sup> สุรีย์มาศ สุขกลี, “การศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จันทบุรีและตราด” (สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2554), ข.

พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1<sup>101</sup>

วันวิสาข์ ทองดิง ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ด้านที่ 2 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 4 การมีวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านที่ 2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก รองลงมาคือด้านที่ 4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>102</sup>

อวยชัย จาตุรพันธ์ ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและแยกพิจารณารายด้าน 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของ

<sup>101</sup> มันทนา กองเงิน, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1” **วารสารการบริหารการศึกษา** 2, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2555): 201-209.

<sup>102</sup> วันวิสาข์ ทองดิง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2555), ก.

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายคู่มี่ความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>103</sup>

สุพรรณ ประศรี ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตาม ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มา กำหนดกลยุทธ์ได้ 3) ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ 4) ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับ อนาคต และ 5) ด้านการมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) สถานศึกษา มีการดำเนินการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 2) ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี 3) ด้านการจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา 5) ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา 6) ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 7) ด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ระดับสถานศึกษา และ 8) ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>104</sup>

สมชาย พิมพ์ภรณ์ ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของ ผู้บริหารและครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาที่ 6 พบว่า 1) ผู้บริหารและครูสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบของภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกแบบ โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม แบบผู้ สร้างสรรค์ที่ควบคุม และแบบผู้บริหารกระบวนการ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามตำแหน่ง

<sup>103</sup> อวยชัย จาตุรพันธ์, “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร” วารสารการบริหารการศึกษา 2, 2 (มกราคม- มิถุนายน 2555): 248-254.

<sup>104</sup> สุพรรณ ประศรี, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2555), ง.

จังหวัดที่สังกัด และระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ และอายุราชการ ไม่พบทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>105</sup>

กมล โสวาปี ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อนำมาเรียงลำดับ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรมีการปฏิบัติที่สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ตามลำดับ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา 3 ลำดับแรก พบว่า ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน รองลงมาคือ ด้านการออกกลางคืนของผู้เรียนและด้านการสอนของครูตามลำดับ ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกด้าน ทั้งด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถพยากรณ์ได้ว่าส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>106</sup>

ปนัดดา ปิ่นสุทัศน์ ได้ศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจ

<sup>105</sup> สมชาย พิมพากรณ์, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารและครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาที่ 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2555), ก.

<sup>106</sup> กมล โสวาปี, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556), ก.

ความมีชีวิตชีวาและความอดทน ความฉลาดมีไหวพริบ และความสามารถในการจูงใจ 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความอิสระ ความร่วมมือ ความเปิดเผย การทดลอง การเผชิญความจริง การไว้วางใจ ความจริงใจ และการดำเนินงานเชิงรุก 3) คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>107</sup>

เพ็ญประภา สาริภา ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) โรงเรียนมีประสิทธิผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>108</sup>

วิราพร ตีบุญมี ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ ดังนี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมขององค์การ และด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกรายการ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ ดังนี้ ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ

<sup>107</sup> ปนัดดา ปิ่นทัศน์, “คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

<sup>108</sup> เพ็ญประภา สาริภา. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2556), ก.



โรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>109</sup>

ศิริเพ็ญ สุกุลวสีธร ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ด้านความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ด้านความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และด้านการมีความคิดเชิงปฏิกิริยา<sup>110</sup>

คชาภรณ์ เสริมศรี ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านบรรยากาศองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านคุณลักษณะของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>111</sup>

วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี โดยรวมทั้ง

<sup>109</sup> วิราพร ดีบุญมี, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556), ก.

<sup>110</sup> ศิริเพ็ญ สุกุลวสีธร, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2556), ก.

<sup>111</sup> คชาภรณ์ เสริมศรี, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), ก.

3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประสบการณ์การสอน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>112</sup>

รุ่งนริชญ พุทธิเสน ได้ศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดทิศทางขององค์กร และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตามลำดับ ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความพึงพอใจในการทำงานของครู การมีสภาพแวดล้อมที่ดี และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ตามลำดับ ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย 2) ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน การกำหนดทิศทางขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยภาพรวมระดับประสิทธิผลของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความพึงพอใจในการทำงานของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

<sup>112</sup> วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), ก.

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการมีสภาพแวดล้อมที่ดีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>113</sup>

จุมพร พัฒนะมาศ ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความคิดเห็นของครู ผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>114</sup>

บรรเทิง เครือทิต สุรพล พุฒคำ และภูวดล จุลสุคนธ์ ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.973 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้สูตรของฟิชเชอร์ และทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า 1) บรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร 1.1) บรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่

<sup>113</sup> รุ่งนิริฎ พุทธิเสณ, “องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษามหาสารคาม เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), ก.

<sup>114</sup> จุมพร พัฒนะมาศ, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558), ก.

ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปน้อย ได้แก่ บรรยากาศ อิศระ บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศควบคุม บรรยากาศซิมเซา บรรยากาศรวบอำนาจ 1.2) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดการงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การวางแผน การควบคุม 2) เปรียบเทียบบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 2.1) การเปรียบเทียบบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา วิชยฐานะ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน 2.2) การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา วิชยฐานะ ขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>115</sup>

<sup>115</sup> บรรเทิง เครือทัด สุรพล พุฒคำ และภูวดล จุลสุคนธ์, ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร. รายงานสืบเนื่องจากการจัดการประชุมวิชาการระดับชาติราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงวิจัย ครั้งที่ 3 “สร้างองค์ความรู้ มุ่งสู่การศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น” 1 มีนาคม พ.ศ. 2558.

### งานวิจัยต่างประเทศ

โบเยินส์ (Booyens) ได้ศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกล มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคลากรและการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้าในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น มีความคิดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ข้อมูล มีการติดต่อสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและมีความเชื่อมั่นในตนเอง<sup>116</sup>

แพสซิเออร์ดีส (Pashiardis) ได้ศึกษา บรรยากาศของโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากทัศนะของผู้บริหารและครูชาวไซปรัส วัตถุประสงค์คือ เพื่อตรวจสอบและนำเสนอความเชื่อของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน วิธีการสำรวจโดยแบ่งเป็น 4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ การสื่อสาร ความร่วมมือ โครงสร้างองค์การ และนักเรียน ผลการศึกษาสรุปว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีความเห็นว่าบรรยากาศในโรงเรียนของเขาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยคะแนนเฉลี่ย 2.33 ในระดับคะแนนสเกลของลิเคิร์ท คะแนนที่ 3 ค่าเฉลี่ยตัวแปรโครงสร้างขององค์การมีค่าต่ำสุด ดังนั้นสรุปได้ว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรที่จำเป็นในการนำไปปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเพศ มีข้อสังเกตว่า เพศชายจะมีความรู้สึกเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนน้อยกว่าเพศหญิง และนอกจากนี้ตัวแปรโครงสร้างองค์การและนักเรียน ครูมีประสบการณ์มากจะมีมุมมองที่แตกต่างเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับครูที่มีประสบการณ์น้อย<sup>117</sup>

กรีนเบิร์ก - วอลท์ และโรเบิร์ตสัน (Greenberg-Walt and Robertson) ได้ศึกษา “The evolving role of executive leadership” วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคต ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคตประกอบด้วย 14 สมรรถนะ ได้แก่ 1) มีความคิดกว้างไกล 2) สามารถคาดการณ์บริบทและสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า 3) สามารถเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันคิดค้นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจ 5) เข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ 6) มีทักษะการสร้างทีมและสร้างเครือข่าย 7) มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 8) สามารถกระตุ้นให้

<sup>116</sup> S. W .Booyens, *Dimensions of Nurshing Management*, (Eppindust : Juta, 1993), 1027-A.

<sup>117</sup> Georgia Pashiardis, “School Climate in Elementary and Secondary School : View of Cypriot Principles and Teacher,” *The International Journal of Educational Management*, 14, 5 (2000) : 224-237.

ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจคิดค้นนวัตกรรม 9) สามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ 10) สามารถพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพในการแข่งขัน 11) มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความรอบรู้ 12) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา 14) มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง<sup>118</sup>

จอห์นสัน และโชลส์ (Johnson and Scholes) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์การที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงเพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การ<sup>119</sup>

แพสซิเออร์ดีส (Pashardis) ได้ศึกษา การมุ่งสู่พื้นฐานความรู้สำหรับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนของชาวไซปรัส วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ การสำรวจและวิเคราะห์ความเข้าใจของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน 3 ปัจจัย ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางสังคม และการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมแบบสอบถามให้การวัดสเกล 1-5 ผลการศึกษาพบว่า 3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนชี้ให้เห็นว่านักเรียนมีความพอใจในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด<sup>120</sup>

ซุลลิกและคณะ (Zullig et al.) ได้ศึกษา ความเป็นมาของบรรยากาศโรงเรียนและพัฒนาเครื่องมือในการประเมินบรรยากาศโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน รวบรวมนิยามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน และสร้างเครื่องมือในการวัดประเมินบรรยากาศโรงเรียนสำหรับนักเรียนที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนจำนวน 2,049 คน ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยและเทคนิครูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง (structure

<sup>118</sup> C.L. Greenberg – Walt and A.G. Robertson, *The Future of Leadership* (San Francisco : Jossey - Bass, 2001), 12.

<sup>119</sup> G. Johnson, and K. Scholes, *Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy*, 6<sup>th</sup> ed. (London : Prentice-Hall, 2003), 6.

<sup>120</sup> Georgia Pashardis, “Toward a Knowledge Base for School Climate in Cyprus’s Schools,” *The International Journal of Educational Management*, 22, 5 (2008) : 399-416.

equation modeling techniques) ผลการวิเคราะห์ที่ได้ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน 8 ประการ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูและนักเรียน 2) ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน 3) การสนับสนุนด้านวิชาการ 4) คำสั่งและระเบียบวินัย 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน 6) สิ่งแวดล้อมทางสังคม 7) ความรู้เกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติและสิทธิประโยชน์ 8) ความพึงพอใจด้านวิชาการ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีค่า loading เท่ากับ .42-.87 ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่าง .65-.91 การวิเคราะห์เบื้องต้นยืนยันว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นและมีความเที่ยงตรง การศึกษาในครั้งนี้เป็นการสร้างความสมดุลของเนื้อหาที่มีในอดีตและกระบวนการพัฒนามาตรฐานในรูปแบบใหม่ (รูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง) เพื่อจะใช้ในการวัดและประเมินบรรยากาศโรงเรียน<sup>121</sup>



<sup>121</sup> Keith J. Zullig, et al., “School Climate : Historical Review, Instrument Development and School Assessment,” *Journal of Psychoeducational Assessment*, 28, 2 (2010) : 139-152.

## สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นับเป็นรูปแบบภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะมีส่วนในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนแนวคิดและวิสัยทัศน์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรซึ่งค่อนข้างมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงความร่วมมือและการรักษาผลประโยชน์อันสูงสุดของสถานศึกษาเป็นสำคัญ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของยุกัล (Yukl) ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (determine long-term objectives and priorities) 2) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) 3) การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies) 4) การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy) 5) การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (identify promising strategies) 6) การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcomes of a strategy) และ 7) การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy) เป็นตัวแปรต้นของการวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ที่ได้ให้แนวความคิดว่าการจะพิจารณาว่าโรงเรียนใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้นดูได้จากองค์ประกอบ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) เป็นตัวแปรตามของการวิจัยในครั้งนี้



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 2) บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ และ 3) พนักงานครูเทศบาล โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย** ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี ข้อมูล ตำราเรียน วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูล ทดลอง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล

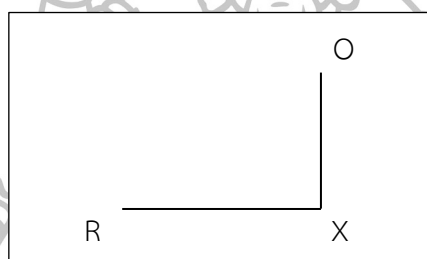
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานการวิจัย** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมาสรุปเขียนร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

## ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังต่อไปนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ
- R หมายถึง ตัวอย่างที่สุ่มมาศึกษา
  - X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
  - O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 15 โรงเรียน จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 14 โรงเรียน จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 8 โรงเรียน และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 48 โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

จากโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 จำนวน 48 โรงเรียน ผู้วิจัยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>91</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 44 โรงเรียน แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) และการเลือกโรงเรียนโดยจำแนกตามจังหวัด

### ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน ๆ ละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ และ 3) พนักงานครูเทศบาล 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 176 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5		ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
	ประชากร (โรง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรง)	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	รอง ผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติ หน้าที่รอง ผู้อำนวยการ	พนักงานครู เทศบาล	รวม
ประจวบคีรีขันธ์	15	14	14	14	28	56
เพชรบุรี	14	13	13	13	26	52
สมุทรสงคราม	8	7	7	7	14	28
สมุทรสาคร	11	10	10	10	20	40
รวม	48	44	44	44	88	176

<sup>91</sup> Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Educational and Psychological Management* (November, 1970), 608.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตามซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

2. **ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรต้นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของยุกัล (Yukl) ได้กำหนดองค์ประกอบไว้ 7 ประการ ดังนี้

**2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (determine long-term objectives and priorities :  $X_1$ )** หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมาย การให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดจุดประสงค์ที่ชัดเจนบนพื้นฐานพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ ผลที่คาดว่าจะได้รับ วิธีการ กำลังคน งบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติตามแผน ตลอดจนพิจารณาความสำคัญว่าสิ่งใดควรดำเนินการก่อนหลัง และสิ่งใดควรดำเนินการให้เสร็จสิ้นในระยะเวลาเท่าใด ซึ่งเป็นการวางแผนในระดับกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโยงการบริหารและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา

**2.2 การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses :  $X_2$ )** หมายถึง การวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยการศึกษาวเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา เปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับสถานศึกษาอื่น ๆ ศึกษาสภาพการได้เปรียบของสถานศึกษา พิจารณาความเป็นไปได้และพิจารณาว่าอะไรที่ทำให้สถานศึกษาของเราแตกต่างจากสถานศึกษาอื่น ๆ อะไรคือสิ่งที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนคาดหวังจากสถานศึกษา

**2.3 การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies :  $X_3$ )** หมายถึง การระบุความสามารถและภารกิจที่จะเป็นข้อได้เปรียบของสถานศึกษา ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ศักยภาพของครู การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

**2.4 การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy :  $X_4$ )** หมายถึง การพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การประเมินสถานการณ์ว่าสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีอยู่หรือไม่อย่างไร สามารถคาดคะเนสภาพในอนาคต กำหนดแนวทางในการการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแข่งขันที่จะเกิดขึ้น และเน้นถึงความสามารถในการนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

**2.5 การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (identify promising strategies :  $X_5$ )** หมายถึง การที่ผู้บริหารมองการณ์ไกล สามารถประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ไม่ด่วนตัดสินใจที่กลยุทธ์ใด กลยุทธ์หนึ่ง สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพของสถานศึกษา สามารถนำพากลยุทธ์ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

**2.6 การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcomes of a strategy :  $X_6$ )** หมายถึง ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ทั้งในเชิงบวกและลบ การประเมินเป้าหมาย การประเมินคุณภาพของนักเรียนที่สอดคล้องกับความ ต้องการของนักเรียน การประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า

**2.7 การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy :  $X_7$ )** หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาซึ่งกลยุทธ์ที่ดีควร พัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหารและควรเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยการ กำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน การประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบ เกี่ยวข้อง การพิจารณาคัดเลือกและลงมติเห็นชอบร่วมกัน

**3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ )** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ประกอบด้วย

**3.1 ความเคารพ (respect :  $Y_1$ )** หมายถึง ความรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่า การแสดงออก ถึงการยอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน การมีโอกาสดังแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรตามสถานะของตน การรู้จักให้เกียรติ และยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ตลอดจนการแสดงออกถึงการเคารพ ตนเองและการเคารพผู้อื่น

**3.2 ความไว้วางใจ (trust :  $Y_2$ )** หมายถึง การแสดงถึงความมั่นใจ ความซื่อสัตย์ทั้งต่อ ตนเองและหน่วยงาน ความเชื่อถือต่อผู้บริหารว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ตลอดจน ความเชื่อถือ ความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน

**3.3 การมีขวัญสูง (high morale :  $Y_3$ )** หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึก ที่ดีไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในสถานศึกษาก็ตาม มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ พึงพอใจในการให้ บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเป็นความรู้สึกของบุคคลที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ

**3.4 การมีโอกาในการทำงาน (opportunity for input :  $Y_4$ )** หมายถึง การที่บุคลากร ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ สำคัญได้ แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสดังแสดงความคิดเห็น และรู้ว่าคุณคิดเห็นนั้นได้รับการ พิจารณา โดยการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา การมี

ส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษาและ การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน

**3.5 ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth : Y<sub>5</sub>)** หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และสามารถพัฒนาตนเองได้ทั้งในด้านวิชาการ สังคม ทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

**3.6 ความสามัคคี (cohesiveness : Y<sub>6</sub>)** หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความพร้อมเพรียงกัน ความปรองดองกัน ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ปราศจากการทะเลาะวิวาท เป็นการยอมรับความมีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิด มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีความรู้สึกว่าจะอยู่กับสถานศึกษาแห่งนี้ และจะพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

**3.7 การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal : Y<sub>7</sub>)** หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษา โดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี จัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง

**3.8 ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring : Y<sub>8</sub>)** หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าบุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม เข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน ให้ความเอาใจใส่ สนใจในกันและกัน มีความปรารถนาดีต่อกัน มีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของยูกัล (Yukl) จำนวน 42 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) จำนวน 40 ข้อ

โดยแบบสอบถามในตอนที 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิคเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>92</sup> มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/บรรยาภาศโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/บรรยาภาศโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/บรรยาภาศโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/บรรยาภาศโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร/บรรยาภาศโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

#### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามนิยามตัวแปรที่ศึกษาของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. สร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
2. ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับนิยามตัวแปรของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Objective Congruence) ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ทุกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป
3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 โรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 32 คน
4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาความเที่ยง (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>93</sup> โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ได้ค่าความความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.984

<sup>92</sup> Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York : McGraw – Hill Book Compeny, 1992), 74.

<sup>93</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper and Row Publisher, 1974), 161.

5. นำเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. นำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยส่งไปยังโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ทำการส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ใช้โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล
2. จัดเรียงข้อมูลและลงรหัส
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (frequency : f) และ หาค่าร้อยละ (percentage : %)

2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 สถิติที่ใช้คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลแล้วนำผลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>94</sup> มีรายละเอียดดังนี้

<sup>94</sup> John W. best. *Research in Education*, (New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970), 190.



1.00 – 1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร /บรรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.50 – 2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร /บรรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

2.50 – 3.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร /บรรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

3.50 – 4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร /บรรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

4.50 – 5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร บรรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 สถิติที่ใช้คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .30 - .69 ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ต่ำกว่า .30 ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย<sup>95</sup>



<sup>95</sup> ชีรศักดิ์ อุ่นอารมณเณเลิศ, “วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์” (เอกสารคำสอน รายวิชา 464 460 วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร), 242. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

## สรุป

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 2) บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 จำนวน 48 โรงเรียน โดยเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 44 โรงเรียน แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) และการเลือกโรงเรียนโดยจำแนกตามจังหวัด ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ และพนักงานครูเทศบาล จำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของยูกัล (Yukl) และบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment Correlation Coefficient)



#### บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 2) บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 จำนวน 48 โรงเรียน โดยเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 44 โรงเรียน แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ และพนักงานครูเทศบาล จำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของยุกัล (Yukl) และบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 168 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.45 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการและพนักงานครูเทศบาล จำนวน 168 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	53	31.55
หญิง	115	68.45
รวม	168	100.00
2. อายุ		
20-30 ปี	12	7.14
31 - 40 ปี	65	38.69
41-50 ปี	32	19.05
51-60 ปี	59	35.12
รวม	168	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	51	30.36
ปริญญาโท	116	69.05
ปริญญาเอก	1	0.59
รวม	168	100.00

ตารางที่ 2 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	42	25.00
รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ	42	25.00
พนักงานครูเทศบาล	84	50.00
รวม	168	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-5 ปี	16	9.52
6-10 ปี	40	23.81
11-15 ปี	31	18.45
16-20 ปี	14	8.34
21-25 ปี	21	12.50
26-30 ปี	10	5.95
มากกว่า 30 ปี	36	21.43
รวม	168	100.00

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 168 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เพศหญิง จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 68.45 ส่วนเพศชายมีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 31.55 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 38.69 รองลงมาคืออายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 35.12 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 และน้อยที่สุดคืออายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 69.05 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 30.36 และน้อยที่สุดคือ ปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.59 ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ พนักงานครูเทศบาล จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และรองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 รองลงมาคือ มากกว่า 30 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ

18.45 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50  
 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.52 ประสบการณ์ในการทำงาน  
 16-20 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.34 และประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 26-30 ปีน้อย  
 ที่สุดจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.95

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น ที่ 5

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5  
 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจากค่ามัธยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)  
 แล้วนำผลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางดังนี้

ตารางที่ 3 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
 สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ในภาพรวม

(n = 42)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ	4.40	0.31	มาก
2.	การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน	4.31	0.32	มาก
3.	การกำหนดสมรรถนะหลัก	4.30	0.31	มาก
4.	การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์	4.31	0.31	มาก
5.	การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล	4.40	0.29	มาก
6.	การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ	4.27	0.30	มาก
7.	การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์	4.36	0.27	มาก
รวม		4.34	0.27	มาก

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5  
 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.34$ ,  $SD=0.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก  
 ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล  
 ( $\bar{x}=4.40$ ,  $SD=0.29$ ) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ ( $\bar{x}=4.40$ ,  
 $SD=0.31$ ) การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ( $\bar{x}=4.36$ ,  $SD=0.27$ ) การประเมินความจำเป็นใน

การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ ( $\bar{x}=4.31$ ,  $SD= 0.31$ ) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน ( $\bar{x}=4.31$ ,  $SD= 0.32$ ) การกำหนดสมรรถนะหลัก ( $\bar{x}=4.30$ ,  $SD= 0.31$ ) และการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ( $\bar{x}=4.27$ ,  $SD= 0.30$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.27-0.32 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ

(n = 42)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนบนพื้นฐานพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.39	0.35	มาก
2.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์	4.45	0.34	มาก
3.	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ของรายละเอียดประกอบแผน	4.41	0.35	มาก
4.	ผู้บริหารคำนึงถึงวิธีการ กำลังคน งบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	4.45	0.36	มาก
5.	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของกิจกรรม	4.38	0.33	มาก
6.	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน	4.31	0.37	มาก
	รวม	4.40	0.31	มาก

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ ( $x_1$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.40$ ,  $SD=0.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ ( $\bar{x}=4.45$ ,  $SD= 0.34$ ) ผู้บริหารคำนึงถึงวิธีการ กำลังคน งบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ( $\bar{x}=4.45$ ,  $SD= 0.36$ ) ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ของรายละเอียดประกอบแผน ( $\bar{x}=4.41$ ,  $SD= 0.35$ ) ผู้บริหารกำหนด

จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนบนพื้นฐานพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.39$ ,  $SD=0.35$ ) ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของกิจกรรม ( $\bar{x}=4.38$ ,  $SD=0.33$ ) และผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน ( $\bar{x}=4.31$ ,  $SD=0.37$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.33-0.37 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน

(n = 42)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารดำเนินการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสถานศึกษา	4.37	0.40	มาก
2.	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.38	0.42	มาก
3.	ผู้บริหารวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา	4.31	0.37	มาก
4.	ผู้บริหารเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างสถานศึกษาของตนเองกับสถานศึกษาอื่น ๆ	4.18	0.33	มาก
5.	ผู้บริหารศึกษาสภาพความได้เปรียบของสถานศึกษา	4.23	0.40	มาก
6.	ผู้บริหารพิจารณาความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.39	0.37	มาก
	รวม	4.31	0.32	มาก

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน ( $x_2$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.31$ ,  $SD=0.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารพิจารณาความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x}=4.39$ ,  $SD=0.37$ ) ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.38$ ,  $SD=0.42$ ) ผู้บริหารดำเนินการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.37$ ,  $SD=0.40$ ) ผู้บริหารวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.31$ ,  $SD=0.37$ ) ผู้บริหารศึกษาสภาพความได้เปรียบของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.23$ ,  $SD=0.40$ ) และผู้บริหารเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างสถานศึกษาของตนเองกับสถานศึกษาอื่น ๆ ( $\bar{x}=4.18$ ,  $SD=0.33$ ) เมื่อพิจารณา



ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.33-0.42 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก

(n = 42)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารสามารถระบุความสามารถและภารกิจที่จะเป็นข้อได้เปรียบของสถานศึกษา	4.27	0.37	มาก
2.	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	4.28	0.33	มาก
3.	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	4.38	0.36	มาก
4.	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียนและพัฒนาผู้เรียน	4.37	0.33	มาก
5.	ผู้บริหารใช้วิธีวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาครู	4.16	0.36	มาก
6.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้	4.35	0.33	มาก
	รวม	4.30	0.31	มาก

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก ( $x_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.30$ ,  $SD=0.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{x}=4.38$ ,  $SD=0.36$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียนและพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{x}=4.37$ ,  $SD=0.33$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{x}=4.35$ ,  $SD=0.33$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $\bar{x}=4.28$ ,  $SD=0.33$ ) ผู้บริหารสามารถระบุความสามารถและภารกิจที่จะเป็นข้อได้เปรียบของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.27$ ,  $SD=0.37$ ) และผู้บริหารใช้วิธีวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาครู ( $\bar{x}=4.16$ ,  $SD=0.36$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.33-0.37 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์

(n = 42)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.36	0.30	มาก
2.	ผู้บริหารประเมินสถานการณ์เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร	4.33	0.36	มาก
3.	ผู้บริหารสามารถคาดคะเนสภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้	4.23	0.39	มาก
4.	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้	4.34	0.36	มาก
5.	ผู้บริหารเตรียมพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้	4.26	0.38	มาก
6.	ผู้บริหารมีความสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายที่ต้องการ	4.34	0.35	มาก
	รวม	4.31	0.31	มาก

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ ( $x_4$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.31$ ,  $SD=0.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{x}=4.36$ ,  $SD=0.30$ ) ผู้บริหารมีความสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ( $\bar{x}=4.34$ ,  $SD=0.35$ ) ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ ( $\bar{x}=4.34$ ,  $SD=0.36$ ) ผู้บริหารประเมินสถานการณ์เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร ( $\bar{x}=4.33$ ,  $SD=0.36$ ) ผู้บริหารเตรียมพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้ ( $\bar{x}=4.26$ ,  $SD=0.38$ ) และผู้บริหารสามารถคาดคะเนสภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้ ( $\bar{x}=4.23$ ,  $SD=0.39$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.30-0.39 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการระบุงกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล

(n = 42)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	4.51	0.29	มากที่สุด
2.	ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ	4.36	0.32	มาก
3.	ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ก่อนตัดสินใจ	4.41	0.33	มาก
4.	ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจ	4.40	0.33	มาก
5.	ผู้บริหารสามารถบริหารกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับศักยภาพของสถานศึกษา	4.36	0.33	มาก
6.	ผู้บริหารสามารถนำพากลยุทธ์ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ	4.37	0.34	มาก
	รวม	4.40	0.29	มาก

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการระบุงกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ( $x_5$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.40$ ,  $SD=0.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{x}=4.51$ ,  $SD=0.29$ ) ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ก่อนตัดสินใจ ( $\bar{x}=4.41$ ,  $SD=0.33$ ) ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจ ( $\bar{x}=4.40$ ,  $SD=0.33$ ) ผู้บริหารสามารถนำพากลยุทธ์ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ( $\bar{x}=4.37$ ,  $SD=0.34$ ) ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ( $\bar{x}=4.36$ ,  $SD=0.32$ ) และผู้บริหารสามารถบริหารกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับศักยภาพของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.36$ ,  $SD=0.33$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.29-0.34 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

(n = 42)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์เชิงบวกที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้	4.29	0.34	มาก
2.	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์เชิงลบที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้	4.22	0.36	มาก
3.	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านการกำหนดเป้าหมาย	4.25	0.37	มาก
4.	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านการกำหนดคุณภาพของนักเรียน	4.33	0.33	มาก
5.	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านความต้องการของนักเรียน	4.24	0.31	มาก
6.	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	4.31	0.32	มาก
	รวม	4.27	0.30	มาก

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ( $x_6$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.27$ ,  $SD=0.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านการกำหนดคุณภาพของนักเรียน ( $\bar{x}=4.33$ ,  $SD=0.33$ ) ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ( $\bar{x}=4.31$ ,  $SD=0.32$ ) ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์เชิงบวกที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้ ( $\bar{x}=4.29$ ,  $SD=0.34$ ) ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{x}=4.25$ ,  $SD=0.37$ ) ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านความต้องการของนักเรียน ( $\bar{x}=4.24$ ,  $SD=0.31$ ) และผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์เชิงลบที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้ ( $\bar{x}=4.22$ ,  $SD=0.36$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.31-0.37 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์

(n = 42)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา	4.48	0.31	มาก
2.	กลยุทธ์ของสถานศึกษาพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหาร	4.36	0.29	มาก
3.	ผู้บริหารพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้	4.36	0.32	มาก
4.	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมพิจารณาถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	4.33	0.32	มาก
5.	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.30	0.29	มาก
6.	การคัดเลือกกลยุทธ์ของสถานศึกษาเกิดจากการลงมติเห็นชอบร่วมกัน	4.32	0.35	มาก
	รวม	4.36	0.27	มาก

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ( $x_7$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.36$ ,  $SD=0.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.48$ ,  $SD=0.31$ ) กลยุทธ์ของสถานศึกษาพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหาร ( $\bar{x}=4.36$ ,  $SD=0.29$ ) ผู้บริหารพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้ ( $\bar{x}=4.36$ ,  $SD=0.32$ ) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมพิจารณาถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.33$ ,  $SD=0.32$ ) การคัดเลือกกลยุทธ์ของสถานศึกษาเกิดจากการลงมติเห็นชอบร่วมกัน ( $\bar{x}=4.32$ ,  $SD=0.35$ ) และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.30$ ,  $SD=0.29$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.29-0.35 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

ในการวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วนำผลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางดังนี้

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ในภาพรวม

(n = 42)

ข้อ	บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	ความเคารพ	4.18	0.30	มาก
2.	ความไว้วางใจ	4.17	0.34	มาก
3.	การมีขวัญสูง	4.11	0.29	มาก
4.	การมีโอกาในการทำงาน	4.07	0.27	มาก
5.	ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.33	มาก
6.	ความสามัคคี	4.15	0.32	มาก
7.	การปรับปรุงสถานศึกษา	4.18	0.34	มาก
8.	ความเอื้ออาทรต่อกัน	4.13	0.32	มาก
	รวม	4.15	0.28	มาก

พบว่า บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.15$ ,  $SD=0.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}=4.22$ ,  $SD=0.33$ ) รองลงมาคือ ด้านความเคารพ ( $\bar{x}=4.18$ ,  $SD=0.30$ ) ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.18$ ,  $SD=0.34$ ) ด้านความไว้วางใจ ( $\bar{x}=4.17$ ,  $SD=0.34$ ) ด้านความสามัคคี ( $\bar{x}=4.15$ ,  $SD=0.32$ ) ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ( $\bar{x}=4.13$ ,  $SD=0.32$ ) ด้านการมีขวัญสูง ( $\bar{x}=4.11$ ,  $SD=0.29$ ) และด้านการมีโอกาในการทำงาน ( $\bar{x}=4.07$ ,  $SD=0.27$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.27-0.34 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความเคารพ

(n = 42)

ข้อ	บรรยากาศโรงเรียน	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า	4.16	0.35	มาก
2.	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน	4.05	0.36	มาก
3.	ผู้บริหาร ครูและนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรตามสถานะของตน	4.21	0.34	มาก
4.	บุคลากรให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	4.19	0.36	มาก
5.	บุคลากรในสถานศึกษาแสดงออกถึงการเคารพตนเองและการเคารพผู้อื่น	4.27	0.34	มาก
	รวม	4.18	0.30	มาก

พบว่า บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความเคารพ ( $y_1$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.18$ ,  $SD=0.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาแสดงออกถึงการเคารพตนเองและการเคารพผู้อื่น ( $\bar{x}=4.27$ ,  $SD= 0.34$ ) ผู้บริหาร ครูและนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรตามสถานะของตน ( $\bar{x}=4.21$ ,  $SD= 0.34$ ) บุคลากรให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{x}=4.19$ ,  $SD= 0.36$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ( $\bar{x}=4.16$ ,  $SD= 0.35$ ) และบุคลากรในสถานศึกษายอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน ( $\bar{x}=4.05$ ,  $SD= 0.36$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.34-0.36 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความไว้วางใจ

(n = 42)

ข้อ	บรรยากาศโรงเรียน	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	บุคลากรในสถานศึกษามีความมั่นใจซึ่งกันและกัน	4.12	0.37	มาก
2.	บุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง	4.24	0.37	มาก
3.	บุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน	4.19	0.34	มาก
4.	บุคลากรในสถานศึกษามีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร	4.19	0.39	มาก
5.	บุคลากรในสถานศึกษามีความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.12	0.39	มาก
	รวม	4.17	0.34	มาก

พบว่า บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความไว้วางใจ ( $y_2$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.17$ ,  $SD=0.34$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ( $\bar{x}=4.24$ ,  $SD=0.37$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน ( $\bar{x}=4.19$ ,  $SD=0.34$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ( $\bar{x}=4.19$ ,  $SD=0.39$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความมั่นใจซึ่งกันและกัน ( $\bar{x}=4.12$ ,  $SD=0.37$ ) และบุคลากรในสถานศึกษามีความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{x}=4.12$ ,  $SD=0.39$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.34-0.39 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาภาคโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการมีขวัญสูง

(n = 42)

ข้อ	บรรยาภาคโรงเรียน	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	บุคลากรในสถานศึกษามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.08	0.36	มาก
2.	บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	4.12	0.33	มาก
3.	บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการให้บำเหน็จรางวัล	4.05	0.33	มาก
4.	บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	4.10	0.36	มาก
5.	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ	4.23	0.34	มาก
	รวม	4.11	0.29	มาก

จากตาราง พบว่า บรรยาภาคโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการมีขวัญสูง ( $y_3$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.11$ ,  $SD=0.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ ( $\bar{x}=4.23$ ,  $SD= 0.34$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ( $\bar{x}=4.12$ ,  $SD= 0.33$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{x}=4.10$ ,  $SD= 0.36$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}=4.08$ ,  $SD= 0.36$ ) และบุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการให้บำเหน็จรางวัล ( $\bar{x}=4.05$ ,  $SD= 0.33$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.33-0.36 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการมีโอกาในการทำงาน

(n = 42)

ข้อ	บรรยากาศโรงเรียน	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญได้	4.00	0.44	มาก
2.	บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการ แสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา	4.04	0.31	มาก
3.	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัญหา สำคัญ ๆ ของสถานศึกษา	4.05	0.35	มาก
4.	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4.13	0.37	มาก
5.	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน	4.15	0.38	มาก
	รวม	4.07	0.27	มาก

พบว่า บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการมีโอกา  
ในการทำงาน ( $y_d$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.07$ ,  $SD=0.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า  
อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรใน  
สถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนา  
กระบวนการทำงานร่วมกัน ( $\bar{x}=4.15$ ,  $SD=0.38$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด  
นโยบายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.13$ ,  $SD=0.37$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมใน  
การตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.05$ ,  $SD=0.35$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่น  
ว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการ แสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา ( $\bar{x}=4.04$ ,  
 $SD=0.31$ ) และบุคลากรในสถานศึกษาตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
เกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญได้ ( $\bar{x}=4.00$ ,  $SD=0.44$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง  
0.31-0.44 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปใน  
ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง

(n = 42)

ข้อ	บรรยากาศโรงเรียน	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองใน ด้านวิชาการ	4.23	0.38	มาก
2.	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองใน ด้านสังคม และทักษะทางกายภาพ	4.22	0.37	มาก
3.	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองใน ด้านความรู้ และเจตคติ	4.22	0.38	มาก
4.	บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการพัฒนา ตนเอง	4.18	0.36	มาก
5.	บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าใน เส้นทางอาชีพ	4.27	0.32	มาก
	รวม	4.22	0.33	มาก

พบว่า บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ( $y_5$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.22$ ,  $SD=0.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ( $\bar{x}=4.27$ ,  $SD=0.32$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ( $\bar{x}=4.23$ ,  $SD=0.38$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านสังคม และทักษะทางกายภาพ ( $\bar{x}=4.22$ ,  $SD=0.37$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านความรู้ และเจตคติ ( $\bar{x}=4.22$ ,  $SD=0.38$ ) และบุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ( $\bar{x}=4.18$ ,  $SD=0.36$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.32-0.38 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาภาคโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความสามัคคี

(n = 42)

ข้อ	บรรยาภาคโรงเรียน	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	บุคลากรในสถานศึกษามีความปรองดองกัน	4.05	0.38	มาก
2.	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ ต้องการ	4.18	0.37	มาก
3.	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความแตกต่างหลากหลายทาง ความคิด	4.13	0.38	มาก
4.	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ สถานศึกษา	4.19	0.34	มาก
5.	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามหาโอกาสที่จะนำ ความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา	4.18	0.39	มาก
	รวม	4.15	0.32	มาก

พบว่า บรรยาภาคโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความสามัคคี (y<sub>6</sub>) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.15$ , SD=0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.19$ , SD=0.34) บุคลากรในสถานศึกษาร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ( $\bar{x}=4.18$ , SD= 0.37) บุคลากรในสถานศึกษาพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.18$ , SD= 0.39) บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิด ( $\bar{x}=4.13$ , SD=0.38) และบุคลากรในสถานศึกษามีความปรองดองกัน ( $\bar{x}=4.05$ , SD= 0.38) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.34-0.39 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา

(n = 42)

ข้อ	บรรยากาศโรงเรียน	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	บุคลากรในสถานศึกษาต้องการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	4.26	0.39	มาก
2.	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	4.13	0.35	มาก
3.	บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงสถานศึกษา	4.16	0.38	มาก
4.	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันจัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา	4.22	0.38	มาก
5.	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามปรับปรุงสถานศึกษาให้ปราศจากความกดดันและความขัดแย้ง	4.12	0.39	มาก
	รวม	4.18	0.34	มาก

พบว่า บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ( $y_7$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.18$ ,  $SD=0.34$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาต้องการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.26$ ,  $SD=0.39$ ) บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันจัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.22$ ,  $SD=0.38$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.16$ ,  $SD=0.38$ ) บุคลากรในสถานศึกษาพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{x}=4.13$ ,  $SD=0.35$ ) และบุคลากรในสถานศึกษาพยายามปรับปรุงสถานศึกษาให้ปราศจากความกดดันและความขัดแย้ง ( $\bar{x}=4.12$ ,  $SD=0.39$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.35-0.39 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน

(n = 42)

ข้อ	บรรยากาศโรงเรียน	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1.	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกรู้สึกว่าบุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม	4.11	0.34	มาก
2.	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.12	0.34	มาก
3.	บุคลากรในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ สนใจในกันและกัน	4.07	0.38	มาก
4.	บุคลากรในสถานศึกษามีความปรารถนาดีต่อกัน	4.16	0.36	มาก
5.	บุคลากรในสถานศึกษามีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์	4.22	0.35	มาก
	รวม	4.13	0.32	มาก

พบว่า บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ( $y_8$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.13$ ,  $SD=0.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ( $\bar{x}=4.22$ ,  $SD=0.35$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความปรารถนาดีต่อกัน ( $\bar{x}=4.16$ ,  $SD=0.36$ ) บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{x}=4.12$ ,  $SD=0.34$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกรู้สึกว่าบุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม ( $\bar{x}=4.11$ ,  $SD=0.34$ ) และบุคลากรในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ สนใจในกันและกัน ( $\bar{x}=4.07$ ,  $SD=0.38$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.34-0.38 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ดังรายละเอียดในตารางดังนี้

1. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรต้นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของยุกัล (Yukl) ประกอบด้วย

- 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับ ( $X_1$ )
- 1.2 การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน ( $X_2$ )
- 1.3 การกำหนดสมรรถนะหลัก ( $X_3$ )
- 1.4 การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ ( $X_4$ )
- 1.5 การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ( $X_5$ )
- 1.6 การประเมินผลกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ( $X_6$ )
- 1.7 การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ( $X_7$ )

2. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ประกอบด้วย

- 2.1 ความเคารพ ( $Y_1$ )
- 2.2 ความไว้วางใจ ( $Y_2$ )
- 2.3 การมีขวัญสูง ( $Y_3$ )
- 2.4 การมีโอกาสในการทำงาน ( $Y_4$ )
- 2.5 ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ( $Y_5$ )
- 2.6 ความสามัคคี ( $Y_6$ )
- 2.7 การปรับปรุงสถานศึกษา ( $Y_7$ )
- 2.8 ความเอื้ออาทรต่อกัน ( $Y_8$ )

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.646**	.517**	.643**	.506**	.589**	.515**	.493**	.547**	.618**
X <sub>2</sub>	.636**	.566**	.671**	.485**	.674**	.488**	.551**	.597**	.650**
X <sub>3</sub>	.593**	.540**	.593**	.422**	.596**	.467**	.551**	.585**	.607**
X <sub>4</sub>	.607**	.567**	.642**	.415**	.612**	.512**	.531**	.611**	.627**
X <sub>5</sub>	.549**	.532**	.582**	.360**	.628**	.485**	.568**	.610**	.604**
X <sub>6</sub>	.530**	.503**	.553**	.395**	.557**	.452**	.486**	.540**	.561**
X <sub>7</sub>	.721**	.584**	.729**	.511**	.736**	.636**	.679**	.671**	.739**
(X <sub>tot</sub> )	.673**	.600**	.694**	.493**	.690**	.558**	.605**	.654**	.692**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 (Y<sub>tot</sub>) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .692$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y<sub>5</sub>) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .690$ ) และมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านการมีโอกาสในการทำงาน (Y<sub>4</sub>) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .493$ ) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียน (Y<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (X<sub>7</sub>) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ( $r_{xy} = .793$ ) และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการประเมินผลกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (X<sub>6</sub>) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .561$ ) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X<sub>1-7</sub>) กับบรรยากาศโรงเรียน (Y<sub>1-8</sub>) แต่ละด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (X<sub>7</sub>) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y<sub>5</sub>) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ( $r_{xy} = .736$ ) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (X<sub>5</sub>) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านการมีโอกาสในการทำงาน (Y<sub>4</sub>) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .360$ )



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาที่ 5 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 2) บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 จำนวน 48 โรงเรียน จากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 44 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของยูกัล (Yukl) และบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.984 ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 42 โรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - Moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 สรุปดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการระบุกกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ ด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ด้านการประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ ส่วนด้านการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน ด้านการกำหนดสมรรถนะหลัก และด้านการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ตามลำดับ

2. บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจาก

มากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านความเคารพ ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ด้านความสามัคคี ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการมีขวัญสูง และด้านการมีโอกาสในการทำงาน ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารก่อนเข้าดำรงตำแหน่งต้องศึกษาหาความรู้ มีทักษะและเทคนิคการบริหารและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ต้องมีศิลปะในการครองใจคน เป็นนักประสานความเข้าใจของทุกฝ่าย เป็นนักคิดวิเคราะห์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น มีกลยุทธ์ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตลอดจนจริงจัง กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามได้ และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้นำที่นำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์การ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการบริหารงานที่ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วถึง มีนโยบายที่ชัดเจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ผู้บริหารมีการระบุงกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล การมองการณ์ไกล สามารถประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพของโรงเรียน และนำพาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ และผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย และให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน และร่วมกันพิจารณาว่าอะไรที่มีปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขเร่งด่วนก่อนเป็นอันดับแรก และรองลงมาเป็นลำดับของความสำคัญ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ มีการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบที่เกี่ยวข้อง และร่วมกันตัดสินใจ มีการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ว่าโรงเรียนมีข้อได้เปรียบ เสียเปรียบอะไร และสร้างจุดอ่อนให้เข้มแข็ง สร้างจุดแข็งให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น แต่หากมีสถานการณ์ที่เกินความคาดหมาย ก็สามารถประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ได้อย่างทันต่อสถานการณ์ และกำหนดแนวทางในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดสมรรถนะหลักเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ผู้เรียน และชุมชน ให้เป็นที่ยอมรับถึงประสิทธิภาพการทำงานของ

บุคลากร และสามารถประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ได้ว่าเมื่อใช้กลยุทธ์ที่วางแผนเอาไว้แล้วจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้เรียนอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจอห์นสัน และโชลส์ (Johnson and Scholes) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์การที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงเพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญประภา สาริภา ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มันทนา กองเงิน ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณ ประศรี ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมล โสวาปี ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การมีการปฏิบัติที่สูงสุด ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ก็ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิราพร ดิบุญมี ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ แล้วก็ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนิรัญ พุทธิเสน ที่ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดทิศทางขององค์การ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิลาศลักษณ์ อุมะวรรณ ที่ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ความสามารถรวบรวมข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์ได้ การพยากรณ์ และกำหนดอนาคตได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ ทองดิง ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ แล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ คชาภรณ์ เสริมศรี ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากดังนี้ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริเพ็ญ สุกุลวณิช ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ด้านความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

2. จากผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในโรงเรียนสามารถรับรู้ต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจในงานและรักในงานของตนเอง มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มาปรับปรุงให้สนุกสนานอยู่เสมอ สร้างเครือข่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายไม่เคร่งเครียดในการทำงานมากเกินไป ทำงานรวดเร็วและมีคุณภาพ ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจ เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์การ อาศัย

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ที่ได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบการบริหารจัดการ องค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจในโรงเรียนให้ดีขึ้น แก้ปัญหา ด้วยการทำงานเป็นทีมทำการวิเคราะห์ปัญหาและสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในกระบวนการตัดสินใจและความผูกพันต่อการตัดสินใจ ให้โอกาสบุคลากรในการแสดง ความคิดเห็น กำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างบรรยากาศขององค์กรที่อบอุ่น เป็นมิตรต่อกัน ทำให้ สามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ให้บุคลากรเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ สังคม ความรู้ สร้างความกระตือรือร้นให้พัฒนาตนเอง และยังมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการอบรม ทางด้านวิชาการเพื่อสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพมากขึ้น มีการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกันจึง ทำให้บุคลากรรู้สึกตนเองมีคุณค่า จึงช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจใน การทำงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับบุคลากรมี ความพึงพอใจ ยังเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง เพื่อน ร่วมงานและโรงเรียน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคี ประองตองกันร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ของ ตนเองให้บรรลุผลตามที่โรงเรียนต้องการ ยังสร้างความเอื้ออาทรต่อกันทำให้เข้าใจเพื่อนร่วมงาน เห็น ออกเห็นใจกันและมีความปรารถนาดีต่อกัน จึงทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจสูงไม่ว่าจะมีเหตุการณ์อะไร เกิดขึ้นกับโรงเรียนก็ตาม บุคลากรก็จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ การมีโอกาสในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และสนับสนุนกิจกรรม ทางการศึกษา ให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแพสซิ เออร์ดิส (Pashardis) ที่ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากทัศนคติ ของผู้บริหารและครูชาวไซปรัส ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีความเห็นว่า บรรยากาศในโรงเรียนของเขาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยคะแนนเฉลี่ย 2.33 ในระดับคะแนนสเกลของ ลิคเคิร์ท คะแนนที่ 3 ค่าเฉลี่ยตัวแปรโครงสร้างขององค์กรมีค่าต่ำสุด ดังนั้นสรุปได้ว่าตัวแปรดังกล่าว เป็นตัวแปรที่จำเป็นในการนำไปปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเพศ มีข้อสังเกตว่า เพศชายจะมีความรู้สึกเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนน้อยกว่าเพศหญิง และนอกจากนี้ตัวแปรโครงสร้าง องค์กรและนักเรียน ครูมีประสบการณ์มากจะมีมุมมองที่แตกต่างเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับครูที่มี ประสบการณ์น้อย ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของแพสซิเออร์ดิส (Pashardis) ที่ศึกษาการมุ่งสู่พื้น ฐานความรู้สำหรับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนของชาวไซปรัส ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศ โรงเรียนชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของซุลลิกและคณะ (Zullig et al.) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน ได้แก่ การสนับสนุนด้านวิชาการ สิ่งแวดล้อมทาง กายภาพของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมทางสังคม ความพึงพอใจด้านวิชาการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัย

ของ อวยชัย จาตุรพันธ์ ที่ศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก ดังนี้ การมีโอกาสในการทำงาน การมีขวัญสูง การผนึกกำลัง การปรับปรุงสถานศึกษา ความยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ ความเอื้ออาทรต่อกัน และความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ ที่ศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้ การมีขวัญ กำลังใจสูง การยอมรับนับถือ การมีโอกาสในการทำงาน การไว้วางใจ การเอื้ออาทรต่อกัน ความก้าวหน้าทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง แล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปนัดดา ปิ่นสุทัศน์ ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ความร่วมมือ การเผชิญความจริง การไว้วางใจ ความจริงใจ

3. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศ โรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและศิลปะในการบริหาร เป็นนักคิดวิเคราะห์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถคิดและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าพัฒนาโรงเรียน และบุคลากรสามารถรับรู้ถึงการทำงานของผู้บริหาร จึงเกิดความเคารพ และ ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความเติบโตทางวิชาการ และได้รับโอกาสในการ ทำงานที่ท้าทายความสามารถมากขึ้น ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในการทำงานเป็นทีม มีความ เอื้ออาทรต่อกันในทีมงาน จึงทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสามารถบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) มี ความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ( $Y_5$ ) มาก ที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนพัฒนา ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนด้านการมีโอกาสในการ ทำงาน ( $Y_4$ ) น้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ใน ระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารบางส่วนอาจจะให้โอกาสในการทำงานกับบุคลากรน้อย

หรือมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร การที่บุคลากรในโรงเรียนตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญได้ แต่ก็มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการได้แสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา โดยการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษาและ การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียน ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ( $X_7$ ) มากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนมาจากการที่ผู้บริหาร ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ มีการพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหารและเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน การประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อเกี่ยวข้อง การพิจารณาคัดเลือกและลงมติเห็นชอบร่วมกัน และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการประเมินผลกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ( $X_6$ ) น้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทั้งในเชิงบวกและลบได้ การประเมินเป้าหมาย การประเมินคุณภาพของนักเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน การประเมินค่าใช้จ่ายในการผลิตคุณภาพนักเรียนโดยคำนึงถึงความคุ้มค่ามากเกินไป เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ ( $X_7$ ) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ( $Y_5$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนงานสร้างทีมงานช่วยกันคัดเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ และมีพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพของสถานศึกษา จึงช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในโรงเรียน บุคลากรมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ มีเจตคติที่ดี มีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล ( $X_5$ ) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนการมีโอกาสในการทำงาน ( $Y_4$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะบุคลากรอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกล สามารถประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ สามารถกำหนด กลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพ

ของสถานศึกษาสามารถนำพากลยุทธ์ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และมีพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี จึงช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในโรงเรียน และเป็นการสร้างโอกาสในการทำงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การกำหนดนโยบาย การตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา และร่วมกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ โบเยนส์ (Booyens) ที่ศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างไกล มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในบุคลากรและการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้าในระยะยาวมากกว่าระยะสั้นมีความคิดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การให้ข้อมูล มีการติดต่อสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มันทนา กองเงิน ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ ทองดิง ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิราพร ดีบุญมี ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญประภา สาริภา ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมมาตร ทองพิลา ที่ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนกับการนิเทศภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์เครือข่ายสระยายโสม พบว่า บรรยากาศโรงเรียนกับการนิเทศภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์เครือข่ายสระยายโสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บันเทิง เครือทัด สุรพล พุดคำ และภูวดล จุลสุคนธ์ ที่ศึกษาบรรยากาศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศของสถานศึกษา



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปันตดา ปันสุทัศน์ ที่ศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อวยชัย จาตุรพันธ์ ที่ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายคู่มิมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวคิดดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการบริหาร ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและทิศทางการบริหารแบบใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดระยะเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาว และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของโรงเรียนและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. บุคลากร ควรให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจและความสามัคคีในทีมงาน ให้อิสระบุคลากรในการวางแผนและการปฏิบัติงาน เคารพในความคิดและการตัดสินใจร่วมกันในทีมงาน ให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร โดยมีผู้บริหารคอยดูแลให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุนในการทำงานของบุคลากร
3. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะเป็นผู้นำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้ จึงควรมีการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้ชัดเจน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน และนำมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และมีการประเมินผลของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ เพื่อใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ แล้วยังต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องมีคุณธรรมจริยธรรม

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5
2. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศ สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น  
ที่ 5
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาล  
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5
4. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศ สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กนิษฐา เปรมปรีชาญาณ. “บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3”. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

กมล โสวาปี. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.

กวี วงศ์พุด, การพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร, *เพิ่มผลผลิต*, 39 (6), 3-11, 2550.

แก้วตา ไทรงาม และคณะ. *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. *มาตรฐานการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อสาารักชาติดินแดน, 2549.

\_\_\_\_\_ . รายงานการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2556. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2556.

\_\_\_\_\_ . สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษา ท้องถิ่น, ส่วนวิชาการและมาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น, *มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน*, กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., ม.ป.ป.

\_\_\_\_\_ . สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, ส่วนการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาท้องถิ่น. *การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาล*. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., ม.ป.ป.

\_\_\_\_\_ . สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น. *สถิติข้อมูลโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีการศึกษา 2556*. กรุงเทพฯ : ส่วนแผนงานและงบประมาณทางการศึกษา, 2556.

คชาภรณ์ เสริมศรี. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.

จุมพร พัฒนะมาศ. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ การบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2558.

เชวงศักดิ์ พุทธิเกษม. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

ชาญชัย อาจินสมการ. **ปฏิสัมพันธ์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2548.

เทียน ทองแก้ว. “ภาวะผู้นำสมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป” **วารสารวิชาการ** 5, 9 (กันยายน 2545). ธนศ ขำเกิด. “จะพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ยั่งยืนได้อย่างไร.” **วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี** 26, 145 (มิ.ย.-ก.ค. 2548).

ธวัช บุญยงมี. **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2550.

ธีระศักดิ์ อุ่ณารมณเลิศ, “วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์”. เอกสารคำสอนรายวิชา 464 460 วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร, ม.ป.ท., ม.ป.ป.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552.

บรรเทิง เครือทนต์ สุรพล พุฒคำ และภูวดล จุลสุคนธ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของ สถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร**. รายงานสืบเนื่องจากการจัดการประชุมวิชาการระดับชาติราชภัฏหมู่บ้าน จอมบึงวิจัย ครั้งที่ 3 “สร้างองค์ความรู้ มุ่งสู่การศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น” 1 มีนาคม พ.ศ. 2558.

ปนัดดา ปิ่นทัศน์. “คุณลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

พิภพ วงษ์เงิน. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัท รวมสาสน์ 1977 จำกัด, 2547.

เพ็ญภา เปาทอง. ตำแหน่งวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ, โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อี อำเภอมือง จังหวัดสมุทรสาคร, สัมภาษณ์ 10 พฤษภาคม 2558.

เพ็ญประภา สาริภา. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี เขต 19”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2556.

ภารตี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี, 2551.

\_\_\_\_\_ . **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, 2553.

รุ่งนริฎ พุทธิเสน. “องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.

ลिरารัตน์ จันทะคุณ. ตำแหน่งวิทยฐานะครูชำนาญการ, โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร, สัมภาษณ์ 10 พฤษภาคม 2558.

วรารักษ์ หนึ่งโชคชัย. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.

วาธิณี โปรงมาก. ตำแหน่งวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ, รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร, สัมภาษณ์ 12 พฤษภาคม 2558.

วิราพร ดิบุญมี. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.

วิโรจน์ สุรสาคร. ตำแหน่งวิทยฐานะเชี่ยวชาญ, ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี จังหวัดสมุทรสาคร, สัมภาษณ์ 10 พฤษภาคม 2558.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. **การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : คลังนาโนวิทยา อินโนของผู้บริหารกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548.

วันวิสาข์ ทองดิง. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2555.

วุทธิศักดิ์ โกชนกุล. **ภาวะผู้นำทางการศึกษาในสังคมโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2552.

ศิริพงษ์ เสาภายน. **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊คพอยท์ จำกัด, 2548.

ศิริเพ็ญ สุกวลีธร. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2556.

ศิวารยา ชัยนรินทร์. ตำแหน่งครู คศ.1, โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร, สัมภาษณ์ 10 พฤษภาคม 2558.

สุรีย์มาศ สุขกลี. “การศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีและตราด”. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2554.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ**, (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 36.

\_\_\_\_\_. **คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2557. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>.

สุพรรณ ประศรี. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2555.

สุพล วังสินธุ์. “บทบาทของผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา” **วารสารวิชาการ 2** (2542).

สุนทร โคตรบรรเทา. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2552.

สมชาย พิมพ์ภรณ์. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาที่ 6”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2555.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **แผนธุรกิจสำหรับมือใหม่หัดเขียน**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2547.

\_\_\_\_\_. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2551.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. **รายงานประจำปี 2555 1 ตุลาคม 2554 - 30 กันยายน 2555**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2556.

\_\_\_\_\_. **สรุปผลการประเมินคุณภาพรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558)**. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2556.

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. “จะปฏิรูปการศึกษาให้เกิดผลจริงได้อย่างไร” รายงานเรื่อง สภาวะการศึกษาไทย ปี 2552-2553 . กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2555.

\_\_\_\_\_ . รายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2551 . กรุงเทพฯ : เพลินสตูดิโอ, 2551.

เสน่ห์ จัฏโธ. **หน่วยที่ 1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำ : เอกสารการสอนชุดวิชาเสริมประสบการณ์ผู้นำชุมชน หน่วยที่ 1-7.** นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551.

อวยชัย จาตุรพันธ์. “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

เอกรินทร์ สังข์ทอง. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม : การทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2555.

#### ภาษาต่างประเทศ

Bass, B. M. **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership.** New York : Free Press, 1990.

Bennis, Warren G., **The concept of Organizational Health in Changing Organizational Behavior,** 9<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 2002.

Bennis, W., and B. Nannus. **Leader : The strategies for taking charge.** New York : Harper and Row, 1985.

Best, John W. **Research in Education.** New Jersey : Prentice Hall Inc., 1970.

Booyens, S. W. **Dimensions of Nursing Management.** Eppindust : Juta, 1993.

Bovee, Courtand L. et al., **Management International.** New York : McGraw -Hill, 1993.

Brown, Warren B., and Dennis J. Moberg. **Organization Theory and Management : A Macro Approach,** New York : Wiley and son, 1980.

Cherrington, David J. **Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance,** 2<sup>nd</sup> ed. U.S.A. : Allyn and Bacon : Prentice-Hill, 1998.

Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing,** 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper and Row Publisher, 1974.

Daft, R. L. **Leadership : Theory and practice,** Florida : Dryden, 1999.

Davies, Babrara J., and Brent Davies. “Strategic Leadership”. **School Leadership and Management.** 23 (1), (2004).

- Dess, Gregory G., and Alex Miller. **Strategic Management**. Singapore : McGraw -Hill, 1993.
- Dessler, Gary. **Management Fundamentals : A Framework**, Virginia : Reston Publishing Compeny, 1979.
- Dimmock, C., and W. Allan. **Educational Leadership : Culture and Diversity**, Gates head London : Athenaeum Press, 2005.
- Dubrin, Andrew J. **Leadership : Research Findings Practice and Skills**. Boston : Houghton, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Leadership : Research Findings Practice and Skills**, 4<sup>th</sup> ed. New York : Houghton Mifflin Company, 2004.
- Fidler, Brian. **Strategic Management for School Development**. London : Paul Chapman Publishing, 2002.
- Finkelstein, S., and D.C. Hambrick. **Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations**. West : Minneapolis/St. Paul, 1996.
- Fox, Robert S., et al. **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator**. Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973.
- Greenberg – Walt,C.L., and A.G. Robertson.**The Future of Leadership**. San Francisco : Jossey - Bass, 2001.
- Gibson, Jame L. **Organization : Behavior, Structure, Process**, 3<sup>th</sup> ed. (Texas : Business Publication, Inc, 1979), 314.
- Gibson, James L., et al. **Organizations : Behavior, Structure and Processes**. New York :McGraw-Hill, 2006.
- Gill, C. **Motivation for writing through blogs**, Bowling Green State. University, USA. 2006.
- Grigsby, Karen A. “Perceptions of the Organizations, Climate : Influenced by the Organization Structure”, **Journal of Nursing Education**, 30(2), 1991.
- Johnson, G., and K. Scholes. **Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy**, 6<sup>th</sup> ed. London : Prentice-Hall, 2003.
- Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration**, New York : The Mcmillan Publishing Co., 1996.
- Halpin, Andrew W., and Don B. Croft. **The Organizational Climate of School**. Chicago : University of Chicago Press, 1963.



- Hitt, Michael A., and Robert E. Hoskisson. **Strategic Management**, 6<sup>th</sup> ed. New York : Thomson, 2005.
- Hitt, Michael A., Duane R. Ireland, and Robert E. Hoskisson. **Management of Strategy : Concepts and Cases**. China : Thomson South-Western, 2007.
- Hooper, E., and P. A. Potter **Meeting the need of intensive care unit patient families**, New York : Harper & Row, 2001.
- Hoy, Wayne K. **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. New York : McGraw-Hill, 2005.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. 6<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw - Hill, 2001.
- Johnson, G., and K. Scholes. **Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy**. 6<sup>th</sup> ed. London : Prentice-Hall, 2003.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activiti"  
**Journal for Education and Psychological Management**. (November, 1970).
- Lewin, Kurt. **Field Theory in Social** New York : Harper and Brother, 1951, 241, quoted in George H. Litwin and Robert A. Stringer, **Motivation and Organizational Climate** (Boston : Harvard University, 1963).
- Likert, Rensis. **The Human Organization : It's Management and Value** New York : McGraw - Hill Kogakusha, 1967.
- \_\_\_\_\_. **New Pattern of Management** (New York : McGraw – Hill Book Compeny, 1992).
- Low, S., and D. Glover. **Educational Leadership and Learning**. Buckingham, UK : Open University Press, 2000.
- Lunenburg, Fred C., and Allan V. Ornstein. **Educational Administration : Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup> ed. CA : Wadsworth Publishing, 2007.
- Litwin, G., and R. Stringer. **Leadership and Organizational Climate**, Upper Saddle River : New Jersey, 2002.
- Lussier, Robert N. **Management Fundamentals**. 2<sup>nd</sup> ed. Canada : South-Western, a division of Thomson, 2003.
- Maxwell, **Intellectual Property Law and Taxation**, Nigel A. East away, Richard J. Gallafent, Victor A. F. Dauppe, 6th ed. East away, Nigel A. London : Thomson Sweet, 2003.

- Maghroori, R., and C. Rolland. **The Appreciative Inquiry Summitn : A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change**, San Francisco : Berrett-Koehler, 1997.
- Morphet, Edgar L., et al. **Educational Organization and Administration**. New Jersey : Prentice - Hill, 1982.
- Owen, Robert G. **Organizational Behavior in Education**, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Behavior in Educational**. Boston : Allyn and Bacon Prentice-Hill, 1998.
- Pareek, Udai, and T. V. Rao. **Designing and Managing Human Resource Systems** New Delhi, India : Oxford and IBH, 1992.
- Pashiardis, Georgia. "School Climate in Elementary and Secondary School : View of Cypriot Principles and Teacher," **The International Journal of Educational Management**. 14, 5 (2000).
- \_\_\_\_\_. "Toward a Knowledge Base for School Climate in Cyprus's Schools," **The International Journal of Educational Management**. 22, 5 (2008).
- Richards, V., and W. Engle. **Teaching Thinking & Problem Solving**, Constructivist teaching : Theory and practice, 1990.
- Robbins, Stephen P. **Management**. New Jersey : Prentice Hall Inc., 1996.
- Robbins, S. P., and M. Coulter. **Management** 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall, 2003.
- Samuel, Paul. **Strategic Management of Development Programs**. Geneva : International Labor Office, 1983.
- Senge, Peter M. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Double day, 1990.
- Sergiovanni, Thomas J. **The Principleship : A Reflective practice perspective**. 4<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, 2001.
- Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness : A Behavior View**. Santa Monica : Goodyear Publishing Company, 1977.
- Stringer, Robert A. **Leadership and Organizational Climate**, Upper Saddle River : New Jersey, 2002.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organization**. 5<sup>th</sup> ed. New York : Courier Stoughton, 2006.

\_\_\_\_\_. **Leadership in Organization**, 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Prentice - Hall, 2006.

Zullig, Keith J., et al. "School Climate : Historical Review, Instrument Development and School Assessment." **Journal of Psychoeducational Assessment**. 28, 2 (2010).





ภาคผนวก





ที่ ศธ 0520.203.2 /848

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 กันยายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.รสพร ทองธรรมจินดา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางณัฐนันท์ทร เอี่ยมแทน รหัสนักศึกษา 56252312 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศ  
องค์การ โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอ  
ความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



สรุปแบบการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC) ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน  
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 5

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	ผู้บริหารกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนบนพื้นฐานพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์	1	1	1	1	1	1
3	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อส่วนสมบูรณ์ของรายละเอียดประกอบแผน	-1	1	1	1	1	0.6
4	ผู้บริหารคำนึงถึงวิธีการ กำลังคน งบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	0	1	1	1	1	0.8
5	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของกิจกรรม	-1	1	1	1	1	0.6
6	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน	-1	1	1	1	1	0.6
7	ผู้บริหารดำเนินการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
8	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
9	ผู้บริหารวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
10	ผู้บริหารเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างสถานศึกษาของตนเองกับสถานศึกษาอื่น ๆ	1	1	1	1	1	1
11	ผู้บริหารศึกษาสภาพความได้เปรียบของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
12	ผู้บริหารพิจารณาความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	1	1	1	1	1	1



ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
13	ผู้บริหารสามารถระบุความสามารถและภารกิจที่จะเป็นข้อได้เปรียบของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
14	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม	1	1	1	1	1	1
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
16	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียนและพัฒนาผู้เรียน	0	1	1	1	1	0.8
17	ผู้บริหารใช้วิธีวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาครู	-1	1	1	1	1	0.6
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
19	ผู้บริหารพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1
20	ผู้บริหารประเมินสถานการณ์เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร	-1	1	1	1	1	0.6
21	ผู้บริหารสามารถคาดคะเนสภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้	1	1	1	1	1	1
22	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้	1	1	1	1	1	1
23	ผู้บริหารเตรียมพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้	-1	1	1	1	1	0.6
24	ผู้บริหารมีความสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายที่ต้องการ	1	1	1	1	1	1
25	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	1
26	ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
27	ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ก่อนตัดสินใจ	-1	1	1	1	1	0.6
28	ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจ	1	1	1	1	1	1
29	ผู้บริหารสามารถบริหารกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับศักยภาพของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
30	ผู้บริหารสามารถนำพากลยุทธ์ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1
31	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์เชิงบวกที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้	1	1	1	1	1	1
32	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์เชิงลบที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้	1	1	1	1	1	1
33	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านการกำหนดเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
34	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านการกำหนดคุณภาพของนักเรียน	1	1	1	1	1	1
35	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านความต้องการของนักเรียน	1	1	1	1	1	1
36	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	1	1	1	1	1	1
37	ผู้บริหารคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
38	กลยุทธ์ของสถานศึกษาพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหาร	1	0	1	1	1	0.8
39	ผู้บริหารพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้	1	0	1	1	1	0.8
40	บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
41	บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
42	การคัดเลือกกลยุทธ์ของสถานศึกษาเกิดจากการลงมติเห็นชอบร่วมกัน	1	1	1	1	1	1

ตอนที่ 2 บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า	1	1	1	1	1	1
2	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน	1	1	1	1	1	1
3	ผู้บริหาร ครูและนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรตามสถานะของตน	1	0	1	1	1	0.8
4	บุคลากรให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	1
5	บุคลากรในสถานศึกษาแสดงออกถึงการเคารพตนเองและการเคารพผู้อื่น	1	1	1	1	1	1
6	บุคลากรในสถานศึกษามีความมั่นใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	1
7	บุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง	1	1	1	1	1	1
8	บุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1
9	บุคลากรในสถานศึกษามีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
10	บุคลากรในสถานศึกษามีความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	1
11	บุคลากรในสถานศึกษามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	0.8
12	บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	1	1	1	1	1	1
13	บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการให้บำเหน็จรางวัล	1	1	1	1	1	1
14	บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	1	1	1	1	1	1
15	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ	1	1	1	1	1	1
16	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญได้	1	1	1	1	1	1
17	บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการ แสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา	1	1	1	1	1	1
18	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
19	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
20	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1
21	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
22	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านสังคม และทักษะทางกายภาพ	1	1	1	1	1	1
23	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านความรู้ และเจตคติ	1	1	1	1	1	1
24	บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	1
25	บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ	1	1	1	1	1	1
26	บุคลากรในสถานศึกษามีความปรองดองกัน	1	1	1	1	1	1
27	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ	1	1	1	1	1	1
28	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิด	1	1	1	1	1	1
29	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
30	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
31	บุคลากรในสถานศึกษาต้องการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
32	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
33	บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
34	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันจัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
35	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามปรับปรุงสถานศึกษาให้ปราศจากความกดดันและความขัดแย้ง	1	0	1	1	1	1
36	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าบุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม	1	0	1	1	1	1
37	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	1
38	บุคลากรในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ สนใจในกันและกัน	1	1	1	1	1	1
39	บุคลากรในสถานศึกษามีความปรารถนาดีต่อกัน	1	1	1	1	1	1
40	บุคลากรในสถานศึกษามีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์	1	1	1	1	1	1







ที่ ศธ 0520.203.2/1๐๖๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางณัฐนันท์ทร เอี่ยมแทน รหัสนักศึกษา 56252312 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



## รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่	รายชื่อโรงเรียน	สังกัด	จังหวัด
1.	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม	เทศบาลนครปฐม	นครปฐม
2.	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา	เทศบาลนครปฐม	นครปฐม
3.	โรงเรียนเทศบาล 3 สระกระเทียม	เทศบาลนครปฐม	นครปฐม
4.	โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ)	เทศบาลนครปฐม	นครปฐม
5.	โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระประธมเจดีย์	เทศบาลนครปฐม	นครปฐม
6.	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดเทียนดัด	เทศบาลตำบลอ้อมใหญ่	นครปฐม
7.	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดอ้อมใหญ่	เทศบาลตำบลอ้อมใหญ่	นครปฐม
8.	โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านสามพราน	เทศบาลเมืองสามพราน	นครปฐม



## ผลวิเคราะห์ค่าความเที่ยง

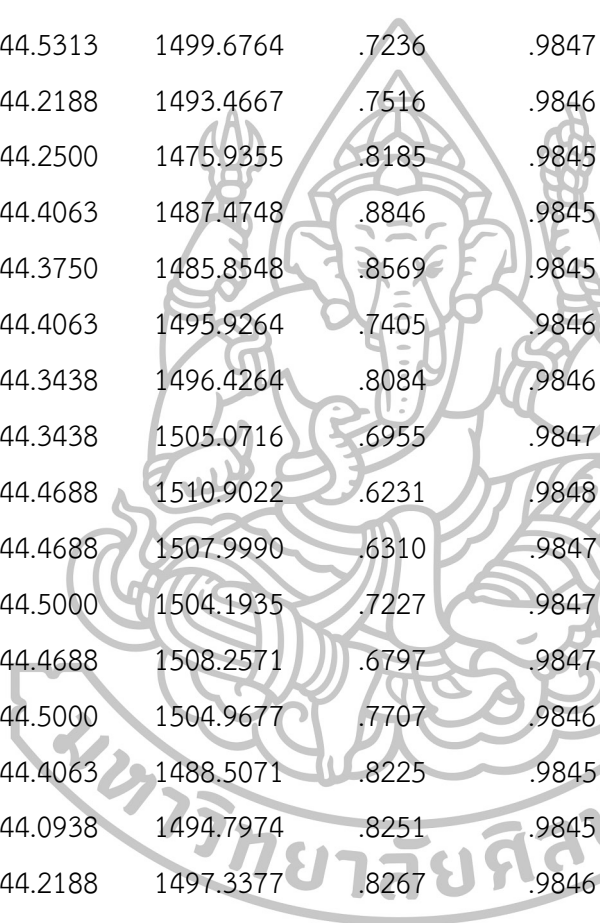
## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 32.0

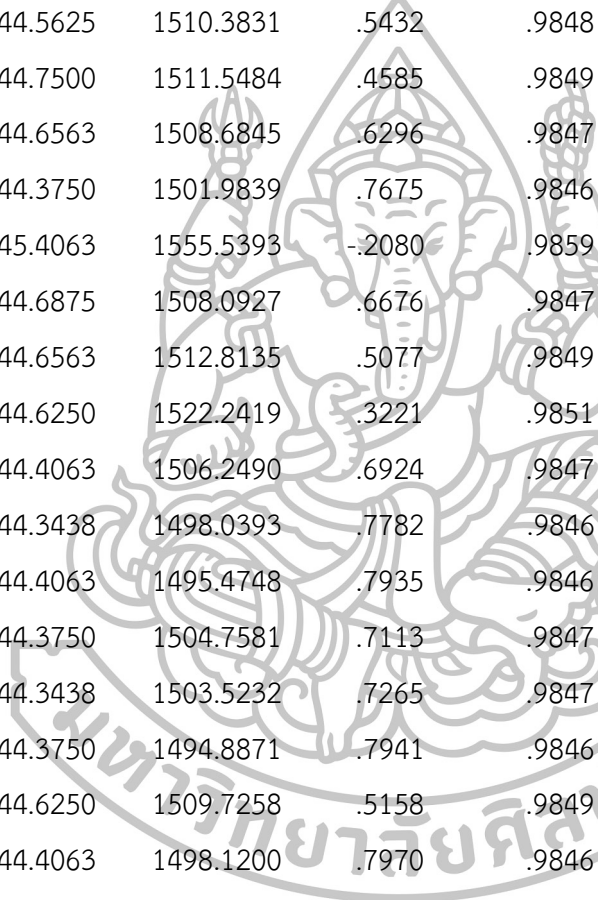
N of Items = 82

Alpha = .9849

Scale	Item-total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	344.3438	1513.7813	.5221	.9848
X1.2	344.2813	1508.6603	.5707	.9848
X1.3	344.4375	1511.4798	.4840	.9849
X1.4	344.4375	1514.7702	.4878	.9849
X1.5	344.3125	1514.6734	.4989	.9849
X1.6	344.5000	1506.7742	.5834	.9848
X2.1	344.3125	1500.8024	.6763	.9847
X2.2	344.2500	1502.1290	.6868	.9847
X2.3	344.4063	1496.4425	.7761	.9846
X2.4	344.6563	1512.5554	.4802	.9849
X2.5	344.4688	1510.3216	.6356	.9847
X2.6	344.1875	1496.3508	.7431	.9846
X3.1	344.3750	1509.9194	.7343	.9847
X3.2	344.4688	1502.4506	.8041	.9846
X3.3	344.2813	1497.4990	.7754	.9846
X3.4	344.4375	1497.3508	.7711	.9846



X3.5	344.6875	1512.4153	.4976	.9849
X3.6	344.3125	1500.9315	.7700	.9846
X4.1	344.3438	1487.9103	.8170	.9845
X4.2	344.2813	1500.0796	.6845	.9847
X4.3	344.4375	1499.3508	.6915	.9847
X4.4	344.4375	1491.9315	.7762	.9846
X4.5	344.5313	1499.6764	.7236	.9847
X4.6	344.2188	1493.4667	.7516	.9846
X5.1	344.2500	1475.9355	.8185	.9845
X5.2	344.4063	1487.4748	.8846	.9845
X5.3	344.3750	1485.8548	.8569	.9845
X5.4	344.4063	1495.9264	.7405	.9846
X5.5	344.3438	1496.4264	.8084	.9846
X5.6	344.3438	1505.0716	.6955	.9847
X6.1	344.4688	1510.9022	.6231	.9848
X6.2	344.4688	1507.9990	.6310	.9847
X6.3	344.5000	1504.1935	.7227	.9847
X6.4	344.4688	1508.2571	.6797	.9847
X6.5	344.5000	1504.9677	.7707	.9846
X6.6	344.4063	1488.5071	.8225	.9845
X7.1	344.0938	1494.7974	.8251	.9845
X7.2	344.2188	1497.3377	.8267	.9846
X7.3	344.2188	1495.2732	.8098	.9846
X7.4	344.2500	1501.4839	.7485	.9846
X7.5	344.3438	1492.6845	.8248	.9845
X7.6	344.1563	1493.7490	.8377	.9845
Y1.1	344.4688	1522.7087	.3720	.9850
Y1.2	344.7813	1519.2732	.3908	.9850
Y1.3	344.3438	1496.4264	.8084	.9846
Y1.4	344.5000	1514.1290	.5223	.9848
Y1.5	344.4063	1507.8619	.6593	.9847



Y2.1	344.5625	1504.9637	.6040	.9848
Y2.2	344.3125	1498.8024	.7111	.9847
Y2.3	344.3125	1504.2218	.7049	.9847
Y2.4	344.5938	1498.5071	.6567	.9847
Y2.5	344.6875	1500.9315	.6292	.9848
Y3.1	344.5000	1502.9032	.6519	.9847
Y3.2	344.5625	1510.3831	.5432	.9848
Y3.3	344.7500	1511.5484	.4585	.9849
Y3.4	344.6563	1508.6845	.6296	.9847
Y3.5	344.3750	1501.9839	.7675	.9846
Y4.1	345.4063	1555.5393	-.2080	.9859
Y4.2	344.6875	1508.0927	.6676	.9847
Y4.3	344.6563	1512.8135	.5077	.9849
Y4.4	344.6250	1522.2419	.3221	.9851
Y4.5	344.4063	1506.2490	.6924	.9847
Y5.1	344.3438	1498.0393	.7782	.9846
Y5.2	344.4063	1495.4748	.7935	.9846
Y5.3	344.3750	1504.7581	.7113	.9847
Y5.4	344.3438	1503.5232	.7265	.9847
Y5.5	344.3750	1494.8871	.7941	.9846
Y6.1	344.6250	1509.7258	.5158	.9849
Y6.2	344.4063	1498.1200	.7970	.9846
Y6.3	344.5938	1506.4425	.5921	.9848
Y6.4	344.3125	1502.7379	.7969	.9846
Y6.5	344.5313	1510.1925	.5716	.9848
Y7.1	344.4688	1501.7409	.6606	.9847
Y7.2	344.4375	1496.2540	.7447	.9846
Y7.3	344.3750	1503.9839	.6751	.9847
Y7.4	344.3125	1503.1895	.6003	.9848
Y7.5	344.3750	1503.4032	.7387	.9846
Y8.1	344.5000	1502.1290	.7646	.9846

Y8.2	344.4375	1505.6734	.6637	.9847
Y8.3	344.3438	1507.5232	.7033	.9847
Y8.4	344.5313	1507.5474	.5816	.9848
Y8.5	344.3750	1508.6290	.5507	.9848

-







ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ท ๒๗๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

24 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางณัฐนันท์ ธิยมแทน รหัสประจำตัว 56252312 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์กร โรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5"

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และพนักงานครูเทศบาล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ และพนักงานครูเทศบาล ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยช ไพวิทย์ศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.034-218788 ต่อ 11-12

รายชื่อโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาที่ 5 ประกอบด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสมุทรสาคร มีรายละเอียดดังนี้

ที่	รายชื่อโรงเรียน	ที่	รายชื่อโรงเรียน
1.	โรงเรียนเทศบาลบ้านค่าย	23.	โรงเรียนเทศบาล 5 บ้านห้วยทรายใต้
2.	โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองบัว	24.	โรงเรียนเทศบาล 6 บ้านห้วยทรายเหนือ
3.	โรงเรียนเทศบาลวัดธรรมมิการาม	25.	โรงเรียนเทศบาล 7 บ้านหนองตาพุด
4.	โรงเรียนเทศบาลบ้านไร่ใหม่	26.	โรงเรียนเทศบาล 8 สวนสนชะอำ
5.	โรงเรียนค่ายธรรพ์	27.	โรงเรียนเทศบาล 9 บ้านสามพระยา
6.	โรงเรียนเทศบาลบ้านเขาน้อย	28.	โรงเรียนเทศบาลวัดประทุมคณาวาส
7.	โรงเรียนเทศบาลปราณบุรี (บ้านปลายน้ำ)	29.	โรงเรียนเทศบาลวัดป้อมแก้ว
8.	โรงเรียนเทศบาลเขาพิทักษ์	30.	โรงเรียนเทศบาลวัดใหญ่ราชพงษ์
9.	โรงเรียนเทศบาลบ้านเขาเต่า	31.	โรงเรียนเทศบาลแสงวงนิชอุปถัมภ์
10.	โรงเรียนเทศบาลบ้านตะเกียบ	32.	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดนางวัง
11.	โรงเรียนเทศบาลบ้านบ่อฝ้าย	33.	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเกษม
12.	โรงเรียนเทศบาลบ้านสมอโพรง	34.	โรงเรียนเทศบาล 3 วัดอัมพวันเจติยาราม
13.	โรงเรียนเทศบาลบ้านหัวหิน	35.	โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย
14.	โรงเรียนเทศบาลวัดหนองแก	36.	โรงเรียนเทศบาลวัดโกรกกราก
15.	โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแก่นเหล็ก	37.	โรงเรียนเทศบาลวัดเจษฎาราม
16.	โรงเรียนเทศบาล 2 วัด พระทรง	38.	โรงเรียนเทศบาลวัดช่องลม
17.	โรงเรียนเทศบาล 3 ชุมชนวัดจันทราวาส	39.	โรงเรียนเทศบาลวัดตึกมหาชยาราม
18.	โรงเรียนเทศบาล 4 วัดไชยสุรินทร์	40.	โรงเรียนเทศบาลวัดแหลมสุวรรณาราม
19.	โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านชะอำ	41.	โรงเรียนเทศบาลอ้อมน้อย
20.	โรงเรียนเทศบาล 2 วัดไทรย้อย	42.	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลอ้อมน้อย
21.	โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเนรัญชรา	43.	โรงเรียนเทศบาลวัดดอนไก่อี
22.	โรงเรียนเทศบาล 4 บ้านบ่อแหม	44.	โรงเรียนเทศบาลศรีบุญยานุสรณ์



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน  
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อความ เป็นจริง

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน 2) รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติงานแทน 1 คน 3) พนักงานครูเทศบาล 2 คน

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน จำนวน 87 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร จำนวน 42 ข้อ

ตอนที่ 3 บรรยากาศโรงเรียน จำนวน 40 ข้อ

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองมาพร้อมกันนี้แล้ว

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางณัฐนันท์ทร เอี่ยมแทน)

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 093-4545536

ตอนที่ 1 : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input checked="" type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input checked="" type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา <input checked="" type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> พนักงานครูเทศบาล
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input checked="" type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 26-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว  
ถ้าท่านตอบ

ระดับ 1 หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ระดับ 2 หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 3 หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 4 หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	อยู่ในระดับมาก
ระดับ 5 หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ผู้บริหารกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนบนพื้นฐานพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์					
3	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ของรายละเอียดประกอบแผน					
4	ผู้บริหารคำนึงถึงวิธีการ กำลังคน งบประมาณที่จะใช้ปฏิบัติ ตามแผนกลยุทธ์					
5	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญ ของกิจกรรม					
6	ผู้บริหารจัดทำแผนกลยุทธ์โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน					
7	ผู้บริหารดำเนินการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสถานศึกษา					
8	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					
9	ผู้บริหารวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างสถานศึกษาของตนเองกับสถานศึกษาอื่น ๆ					
11	ผู้บริหารศึกษาสภาพความได้เปรียบของสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารพิจารณาความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
13.	ผู้บริหารสามารถระบุความสามารถและภารกิจที่จะเป็นข้อได้เปรียบของสถานศึกษา					
14	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม					
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้					
16	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียนและพัฒนาผู้เรียน					
17	ผู้บริหารใช้วิธีวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาครู					
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้					
19	ผู้บริหารพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
20	ผู้บริหารประเมินสถานการณ์เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร					
21	ผู้บริหารสามารถคาดคะเนสภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้					
22	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้					
23	ผู้บริหารเตรียมพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้					
24	ผู้บริหารมีความสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมายที่ต้องการ					
25	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์					
26	ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ					
27	ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ก่อนตัดสินใจ					
28	ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
29	ผู้บริหารสามารถบริหารกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับศักยภาพของสถานศึกษา					
30	ผู้บริหารสามารถนำพากลยุทธ์ให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ					
31	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์เชิงบวกที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้					
32	ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์เชิงลบที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้					
33	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านการกำหนดเป้าหมาย					
34	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านการกำหนดคุณภาพของนักเรียน					
35	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับในด้านความต้องการของนักเรียน					
36	ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า					
37	ผู้บริหารคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา					
38	กลยุทธ์ของสถานศึกษาพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหาร					
39	ผู้บริหารพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้					
40	บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา					
41	บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
42	การคัดเลือกกลยุทธ์ของสถานศึกษาเกิดจากการลงมติเห็นชอบร่วมกัน					

### ตอนที่ 3 บรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ

ระดับ 1 หมายถึง บรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง บรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง บรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง บรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง บรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ดีกว่าตนเองมีคุณค่า					
2	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน					
3	ผู้บริหาร ครูและนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรตามสถานะของตน					
4	บุคลากรให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน					
5	บุคลากรในสถานศึกษาแสดงออกถึงการเคารพตนเองและการเคารพผู้อื่น					
6	บุคลากรในสถานศึกษามีความมั่นใจซึ่งกันและกัน					
7	บุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง					
8	บุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน					
9	บุคลากรในสถานศึกษามีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร					
10	บุคลากรในสถานศึกษามีความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
11	บุคลากรในสถานศึกษามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
12	บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่					
13	บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการให้บำเหน็จรางวัล					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
14	บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง					
15	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ					
16	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญได้					
17	บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา					
18	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา					
19	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
20	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน					
21	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ					
22	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านสังคม และทักษะทางกายภาพ					
23	บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านความรู้ และเจตคติ					
24	บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง					
25	บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ					
26	บุคลากรในสถานศึกษามีความปรองดองกัน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
27	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ					
28	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิด					
29	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					
30	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา					
31	บุคลากรในสถานศึกษาต้องการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา					
32	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ					
33	บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงสถานศึกษา					
34	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันจัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา					
35	บุคลากรในสถานศึกษาพยายามปรับปรุงสถานศึกษาให้ปราศจากความกดดันและความขัดแย้ง					
36	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าบุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม					
37	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
38	บุคลากรในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ สนใจในกันและกัน					
39	บุคลากรในสถานศึกษามีความปรารถนาดีต่อกัน					
40	บุคลากรในสถานศึกษามีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์					



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางณัฐนันท์ทร เอี่ยมแทน
ที่อยู่ปัจจุบัน	245/56 ตำบลตลาด อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 74110
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร 74000
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ.2544	สำเร็จการศึกษา ปริญญาบัญชีบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
พ.ศ.2556	สำเร็จการศึกษา ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
	กำลังศึกษา ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
<b>ประวัติการทำงาน</b>	
พ.ศ.2552	ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านบางปิ้ง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร
พ.ศ.2556	รับราชการ ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร
พ.ศ.2558-ปัจจุบัน	รับราชการ ตำแหน่ง ครู โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดี อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร