



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌิมศึกษากาญจนบุรี



โดย
นางสาวณัฏฐา เกียรติศิริกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี



โดย
นางสาวณัฏฐา เกียรติศิริกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIC LEADERSHIP ADMINISTRATOR AND
PARTICIPATIVE MANAGEMENT OF SCHOOL UNDER THE SECONDARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE KANCHANABURI



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กาญจนบุรี

โดย นางสาวณัฏฐา เกียรติศิริกุล

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (ผู้รักษาการแทน)
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นริตติชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร)

630620038 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, การบริหารแบบมีส่วนร่วม

นางสาว ณีฎฐา เกียรติศิริกุล: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 20 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งสิ้น 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอิทท์ โอไรแลนด์ และฮอสคิสสัน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ด้านการรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และด้านจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม

3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน

630620038 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : STRATEGIC LEADERSHIP, PARTICIPATIVE MANAGEMENT

MISS NATTHA KIATSIRIKUL : THE STRATEGIC LEADERSHIP ADMINISTRATOR AND PARTICIPATIVE MANAGEMENT OF SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE KANCHANABURI THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAISUDA TIACHAROEN

The Purposes of this research were to determine 1) the strategic leadership administrator of school under The Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi 2) the participative management of school under The Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi 3) the relationship between the strategic leadership administrator and the participative management of school under The Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi. The sample was 20 schools under The Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi. The respondent consisted school administrators and head of department, totally 40. The research instrument was a questionnaire about the strategic leadership based on Hitt, Ireland and Hoskisson and participative management based on Office of the Public Sector Development Commission : OPDC. The statistical used to for analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings of the research were as follow:

1) The strategic leadership administrator of school under The Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi, as a whole and each aspect were at a high level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean; effectively managing the firm's resource portfolio, emphasizing ethical practices, sustaining an effective organizational culture, determining strategy direction, establishing balanced organizational controls.

2) The participative management school under The Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi, as a whole and each aspect were at a high level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean; participatory conflict management, stakeholders analysis, participatory techniques.

3) There relationship between the strategic leadership administrator and participative management of school under The Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi was found correlated as a whole were at a moderate level at .01 level of significance which is positive correlated.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ ความเมตตากรุณา อย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ประธานกรรมการ และดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือ ในการดำเนินงานวิจัย จน เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ รวมทั้งคณาจารย์ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายทั้ง ปวง และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล ดร.ณพิชญา เพชรพิมล ดร. ดิฐารัตน์ ลีวรังกุล และดร.ปริญญา บันสุวรรณ กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌิมศึกษากาญจนบุรี ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล และตอบแบบสอบถามอย่าง ดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวเกียรติศิริกุล สำหรับความรัก ความห่วงใย และกำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท รุ่นที่ 39 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจเสมอมา จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

นางสาว ณัฐฐา เกียรติศิริกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2.....	14
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	14
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	16
ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	17

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	18
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	28
ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	28
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม	29
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
งานวิจัยในประเทศไทย	57
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	65
บทที่ 3.....	68
การดำเนินการวิจัย	68
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	68
ระเบียบวิธีวิจัย	69
แผนแบบการวิจัย	69
ประชากร	69
กลุ่มตัวอย่าง.....	70
ผู้ให้ข้อมูล.....	70
ตัวแปรที่ศึกษา	71
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	73
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	74
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	75
สรุป	77
บทที่ 4.....	78

การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบคำถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง	78
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี.....	80
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สอบถามการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี.....	89
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการ บริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี	95
บทที่ 5.....	98
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	98
สรุปผลการวิจัย	99
การอภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	109
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	109
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	110
รายการอ้างอิง	111
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	118
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย.....	121
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองใช้เครื่องมือและรายชื่อโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ.....	129
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	131
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	136

และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	136
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือการวิจัย	139
ประวัติผู้เขียน	149



สารบัญตาราง

หน้า

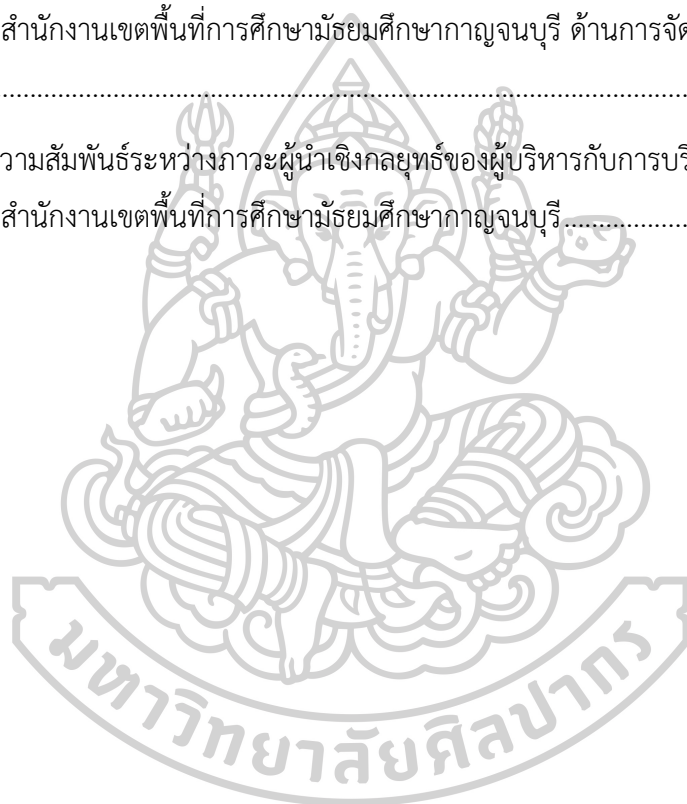
ตารางที่ 1 แสดงรายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีจำแนกตามสหวิทยาเขต.....	44
ตารางที่ 2 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	70
ตารางที่ 3 จำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสหวิทยาเขต ในอัตราส่วน 1 :1.....	71
ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ตอบคำถาม	79
ตารางที่ 5 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน	81
ตารางที่ 6 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์	82
ตารางที่ 7 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ.....	83
ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการรักษาวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ.....	85
ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม.....	86
ตารางที่ 10 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล	87
ตารางที่ 11 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน	89

ตารางที่ 12 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วน
เสีย 90

ตารางที่ 13 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม
..... 91

ตารางที่ 14 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมี
ส่วนร่วม..... 93

ตารางที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี..... 95



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย	11
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	13
แผนภูมิที่ 3 การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	20
แผนภูมิที่ 4 ประเภทของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6 รูปแบบ	30
แผนภูมิที่ 5 แสดงการวิเคราะห์กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและกลยุทธ์การนำเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วม	37



บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันสังคมโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วพร้อมแดน และกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลก รัฐบาลไทยมีนโยบายให้ประเทศก้าวออกจากกับดักรายได้ปานกลาง กับดักรายได้ต่ำ กับดักรายได้ต่ำสุด และก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูง ที่มีความมั่นคง โดยการใช้นวัตกรรมทางเศรษฐกิจสังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีภาวะความเป็นผู้นำและมีคุณภาพสูงเพื่อขับเคลื่อนประเทศ การพัฒนาประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนที่มีความชัดเจนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ต้องการมุ่งเน้นและบรรลุภายในช่วงเวลาของแผน โดยแผนต้องสามารถชี้ชัดถึงเป้าหมายหลักที่ประเทศไทยต้องดำเนินการให้เกิดผล และเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายอยู่ในมิติที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านที่ต้องเร่งดำเนินการหรือต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป้าหมายหลักบรรลุผล¹ เป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ต้องการมุ่งเน้นเป็นอันดับแรกคือด้านการจัดการศึกษา เพราะในปัจจุบันยังคงพบปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐาน ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาความมีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์ ของประชาชนคนไทย ที่ล้วนแล้วเป็นพื้นฐานที่มาจากการศึกษา ทำให้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ² ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ปัจจัยสำคัญที่เป็นกลไกขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้ คือ ผู้นำองค์กร ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำจึงต้องปรับกระบวนทัศน์เก่าไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ ทั้งคุณลักษณะและพฤติกรรม จากการทำงานตามลำพังไปสู่การทำงานเป็นทีม การนำด้วยความกลัวไปสู่การนำด้วยความจริง การติดตามควบคุม ไปสู่การกำกับดูแล³

¹สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีนี, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีนี, 2564), 4.

²สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579** (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), 8.

³สมชาย เทพแสง, **กลยุทธ์ผู้นำร่วมสมัย**, พิมพ์ครั้งที่ 1, (วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2559), 1.

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ในมาตรา 8(2) มาตรา 9(6) และมาตรา 12 ที่กล่าวถึง การให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กร สถาบันสังคม มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีสิทธิ์ในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎกระทรวง ที่มีแนวทางการจัดการศึกษา ในมาตรา 29 ที่กล่าวถึง การให้สถานศึกษาร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายใน ชุมชน เพื่อให้ชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรม การให้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรใน ชุมชน ในการพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการและปัญหา รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน⁴

ดังนั้น บุคคลสำคัญในการบริหารองค์กรใด ๆ ล้วนเป็นกำลังสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จ ผ่านอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น จึงต้องทำให้เกิดกระบวนการเปิดโอกาสให้ผู้ ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและค้นหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม และ ตรงตามความต้องการของทุกคน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีทักษะหลาย ๆ อย่างประกอบกัน มีมุมมองความคิดที่กว้างไกล สามารถบริหารจัดการทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้บริหารระดับสูงใน องค์กร สามารถเปลี่ยนสถานการณ์เลวร้ายหลาย ๆ อย่างให้กลับมามีชีวิตได้ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ กระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชี้นำ กระตุ้น โน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การ ทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการชี้นำบุคคลอื่น หรือมี อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นผู้ผลักดันให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลนั้นเรียกว่า “ผู้นำ” หรือ leader ส่วนบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติตามการชี้นำนั้นเรียกว่า “ผู้ตาม” หรือ Follower⁵ ผู้นำที่มีความสามารถแปลงกลยุทธ์ให้กลายเป็นกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อนำพา องค์กรไปสู่ความสำเร็จ การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กระตุ้นให้บุคคลในองค์กรพัฒนาศักยภาพ

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พรทิพกราฟฟิก จำกัด, 2545), 6,8,16.

⁵ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: บริษัท เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2561), 3.

และความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จะสามารถขับเคลื่อนให้ทั้งองค์กรประสบความสำเร็จ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารส่วนมากใช้ในวงการบริหาร เมื่อนำไปใช้ในโรงเรียนก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น การรวมผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีประสบการณ์มาก ร่วมกันจัดการศึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน เป็นการระดมทรัพยากรด้านงบประมาณ และการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆ ในทุกระดับ เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน การที่ครูและผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดงบประมาณ จึงจะเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนได้ปรับปรุงการศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีสิทธิในการบริหารการจัดการศึกษา ทุกกระบวนการต้องมีความถูกต้อง สามารถตรวจสอบได้ และทำให้เกิดหลักสูตรโครงการต่าง ๆ ที่มีความสร้างสรรค์ ซึ่งยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญแก่ทุกคนในโรงเรียน จะเห็นได้ว่า การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ประชาชน สามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งผลให้บุคลากรทุกฝ่ายมีศักยภาพในการทำงาน มีพลังที่จะร่วมพัฒนาการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น⁶ กล่าวได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วม ในส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมติดตาม ประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจที่กว้างขวางและเกิดการยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนก่อให้เกิดความเข้าใจกันในการปฏิบัติงานลดช่องว่างของการสื่อสารและช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ ส่งผลให้โรงเรียนดำเนินไปด้วยความราบรื่น บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบ ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น นักเรียนมีทัศนคติทางบวก ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการได้มาซึ่งคุณภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาที่ต้องการ

จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะการณ์ในปัจจุบัน เสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ตัดสินใจ ปฏิบัติงาน เสนอความคิดเห็น ประเมินผล รวมถึงรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

⁶ กิริยณภา หนูอินทร, "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน," วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย 1, 4 (ตุลาคม-พฤศจิกายน 2562): 33.

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานเอกชนต่าง ๆ ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการทำให้สถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน และศึกษานิเทศก์ ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม มาตรฐานด้านภาวะและมีความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ยังคงพบปัญหาและอุปสรรคด้านภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ คุณภาพการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ดังนี้

จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า คุณภาพการศึกษา รวมทั้งหมด 29 โรงเรียน อยู่ในระดับดี 27 โรงเรียน ระดับพอใช้ 2 โรงเรียน รับรอง 14 โรงเรียน ปรับรับรอง 7 โรงเรียน ไม่รับรอง 8 โรงเรียน จะเห็นได้ว่า ไม่มีโรงเรียนใดอยู่ระดับดีมาก และจากบทสรุปผู้บริหารจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า โรงเรียนที่ไม่ได้รับการรับรองคุณภาพการศึกษา จำนวน 8 โรงเรียน มีผลการจัดการศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ ด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะและมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดทำแผนการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และควรศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาควรส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนของสถานศึกษา⁷ และจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ (พ.ศ.2559-2563) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โรงเรียนในจังหวัดกาญจนบุรี โดยสำนักงาน

⁷ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.), รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.), เข้าถึงเมื่อ 3 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://aqa2.onesqa.or.th/management>.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า มีโรงเรียนที่พร้อมเข้ารับการประเมินเพียง 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก⁸

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนาบุรี พบว่า มีบางโรงเรียนที่ไม่มีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรในโรงเรียน การรักษาวินัยธรรมองค์กร การดูแลกระบวนการทำงานให้สมดุลเป็นไปตามมาตรฐาน อีกทั้งไม่มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และขาดการสร้างการมีส่วนร่วม ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในโรงเรียน ทั้งที่มาจากความไม่ชัดเจนในบทบาทของตน หรือเกิดจากการที่ให้บริการงานมากเกินไป⁹ ซึ่งสอดคล้องกับศึกษานิเทศก์ ที่ได้ให้ความเห็นว่า จากการกำกับติดตามการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนาบุรี พบความขัดแย้งในโรงเรียนมีทั้งที่มาจากบทบาทการทำงานที่ขัดแย้งกัน การสื่อสารมีความไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่ไม่ต้องถูกต้องครบถ้วน ความคิดเห็นไม่ตรงกันในกระบวนการทำงานที่มีจำนวนคนมากอย่างเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น เป็นปัญหาที่ต้องเร่งบริหารจัดการอย่างรวดเร็ว¹⁰

จากรายการประเมินตนเองของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนาบุรี มีผลการประเมินอยู่ในระดับที่น้อย ในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการบริหารจัดการ โดยได้สรุปจุดควรพัฒนา คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เมื่อเกิดปัญหาทุกคนก็จะร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ทำให้โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งโรงเรียนควรส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความร่วมมือระหว่าง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและสถานศึกษาให้มากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชนสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น¹¹ อีกทั้งให้มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อ

⁸ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.), ผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ (พ.ศ.2559-2563) สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.), เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://drive.google.com/file/d/1mPuP3PSZU3Xug03eiifptDNp15bKRFpt/view>.

⁹ สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนาบุรี, 21 กุมภาพันธ์ 2565.

¹⁰ สัมภาษณ์ ศิษยานุศิษย์, 7 กุมภาพันธ์ 2565.

¹¹ โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2563 (กาญจนาบุรี: โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม, 2563), 31.

พัฒนาผู้เรียนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา¹²

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารที่จะต้องนำความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ วางแผน การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาแห่งชาติ โดยใช้ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง อยู่ในระดับน้อย ส่งผลให้ยังมีสถานศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสถานศึกษามากยิ่งขึ้น



¹² โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2563 (กาญจนบุรี: โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก, 2563), 32.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี
2. เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับใด
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า สถานศึกษาเป็นองค์การสำคัญองค์การหนึ่งในระบบสังคมที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชน ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การดำเนินการต่าง ๆ จึงมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา มี 5 ประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (inputs) 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformational process) 3) ผลผลิต (outputs) 4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ 5) สภาพแวดล้อม (environment) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยกระบวนการเหล่านี้จะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร สำหรับปัจจัยนำเข้าในการจัดการศึกษา มี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) บุคลากร (Human) 2) งบประมาณ (financial) 3) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และ 4) แหล่งข้อมูล (Information resources) โดยปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กรมี 3 ประการ ประกอบด้วย 1) การบริหาร 2) การเรียนการสอน 3) การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล จนเกิดเป็นผลผลิตอันเกิดจากกระบวนการ ที่มีคุณภาพ นักเรียนได้รับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีและบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน¹³

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีนักวิชาการได้กล่าวไว้อย่างหลากหลาย เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin) มี 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) 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision) วิสัยทัศน์ (vision)¹⁴ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson) ได้กำหนดองค์ประกอบไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategy direction) 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (effectively managing the firm's resource portfolio) 3) การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (sustaining an effective organizational culture) 4)

¹³ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed., (SAGE Publications, 2020), 25.

¹⁴ Andrew J. Dubrin, **Leadership : Research Findings, Practice and Skills**, 7th ed., (Boston: Houghton, 2013), 411.

มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls)¹⁵ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของยุกล (Yukl) มีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (determine long – term objectives and priorities) 2) การเรียนรู้สิ่งที่ผู้ใช้บริการต้องการ (Learn what clients and customers need and want) 3) การเรียนรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง (Learn about the products and activities of competitor) 4) การประเมินจุดอ่อน จุดแข็งในปีปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) 5) การกำหนดสมรรถนะหลัก (identify core competencies) 6) การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (evaluate the need for a major change in strategy) 7) การระบุกลยุทธ์ในอนาคต (identify promising strategies) 8) การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcome of a strategy) 9) การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy)¹⁶

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้นำเสนอไว้หลากหลาย ดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของโคเฮนและอัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff) เสนอลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การร่วมตัดสินใจ (Participation in Decision making) 2) การร่วมปฏิบัติการ (Participation in Implementation) 3) การร่วมในผลประโยชน์ (Participation in Benefits) 4) การร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation)¹⁷ พุดตี (Putti) ได้กำหนดรูปแบบการบริหาร 8 รูปแบบ คือ 1) การวางแผนแบบสแกนลอน (the Scanlon plan) 2) เจเคกรุป (JK Group) 3) การปรึกษาตามลำดับชั้น (consultative hierarchy) 4) ทีกรุป (T-group approach or sensitivity) 5) การบริหารที่ที่หลากหลาย (multiple management) 6) วงจรควบคุมคุณภาพ (Quality control circle) 7) แนวการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้คณะกรรมการ (committee approach for participation) 8) การมีส่วนร่วมในการจัดตั้งกลุ่ม (participation and team

¹⁵ Gary A. Yukl, **Leadership in Organizations**, 8th ed., (New York: Courier Stoughton, 2013), 299-302.

¹⁶ Michael A Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, "**Chapter 3 Strategic Actions : Strategy Formulation**" in **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, 8 th ed., (USA : South-Western Cengage Learning, 2009), 350-358.

¹⁷J.M. Cohen and N.T. Uphoff, **Participation' s Place in Rural Development: Seeking Clarity Through Specificity** (World Development, 1980), 213-218.

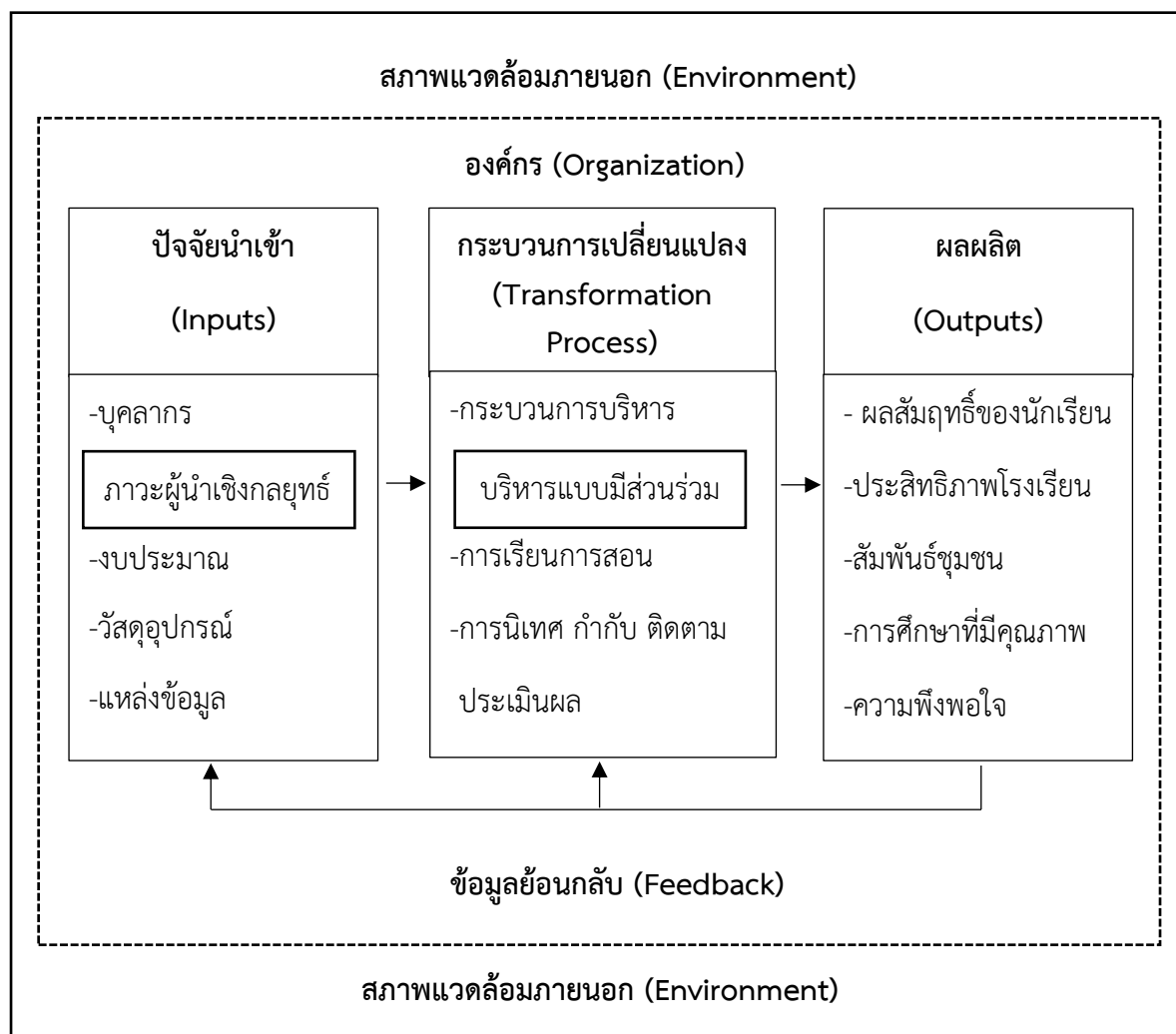
building)¹⁸ สวอนเบิร์ก (Swanburg) ได้แบ่งองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้ 1) การไว้วางใจกัน (trust) 2) ความผูกพันที่จะปฏิบัติ (commitment) 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (goals and objectives) 4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (autonomy)¹⁹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอแนวคิดเทคนิคการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ 3 กระบวนการ คือ 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม 3) การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม²⁰



¹⁸ Joseph M. Putti, **Management: A Function Approach** (Singapor: McGraw-Hill Book Company, 1987), 186.

¹⁹ Russell C. Swansburg, **Management and Leadership for Nurse Manager**, 2nd ed., (Boston: Jones and Bartlett Publishers, 1996), 391-393.

²⁰ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 22-80.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed., (SAGE Publications, 2020), 25.

: Michael A Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, "**Chapter 3 Strategic Actions : Strategy Formulation**" in **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, 8 th ed., (USA : South-Western Cengage Learning, 2009), 350-358.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 22-80.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1.การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategy direction) 2.การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) 3.การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (sustaining an effective organizational culture) 4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) 5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls)²¹ เป็นตัวแปรต้นของการวิจัยและแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กล่าวถึง การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม 3 กระบวนการ คือ 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม 3) การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม²² เป็นตัวแปรตามของการวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



²¹ : Michael A Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, "Chapter 3 Strategic Actions : Strategy Formulation" in Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8 th ed., (USA : South-Western Cengage Learning, 2009), 350-358.

²² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 22-80.

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot})	การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Y_{tot})
1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X_1) 2. การบริหารทรัพยากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (X_2) 3. การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (X_3) 4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (X_4) 5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5)	1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Y_1) 2. เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y_2) 3. การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Michael A Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, "Chapter 3 Strategic Actions : Strategy Formulation" in Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8 th ed., (USA : South-Western Cengage Learning, 2009), 350-358.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 22-80.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะการณ์ในปัจจุบัน สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์การ สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่มุ่งให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือกัน ในการวางแผนงาน ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน เสนอความคิดเห็น ประเมินผล รวมถึงรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี หมายถึง สถานศึกษาของรัฐบาล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 อยู่ในเขตจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 โรงเรียน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึง วรรณกรรม ทฤษฎี แนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้เรียบเรียงหัวข้อตามลำดับ ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ข้อมูลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์การ โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้สามารถสรุปได้ดังนี้ กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg and Baron) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์การได้กำหนดไว้²³ ดูบริน (DuBrin) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือ ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและทำให้เกิดการสนับสนุนระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ²⁴ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) เสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการบันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานจนประสบผลสำเร็จ²⁵ สอดคล้องกับปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์

²³ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in Organization**, 6th ed., (New Jersey: Prentice Hall, 1997), 498.

²⁴ Andrew J Dubrin, **Leadership Research Findings, Practice, and Skills** (New York: Houghton Mifflin Company, 1998), 2.

²⁵ Certo C. Samuel and Peter J. Paul, **Strategic Management : Concept and Applications** (Singapore: McGraw-Hill, 1991), 17.

ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการและเทคนิคของบุคคลในการใช้อิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อสมาชิกของกลุ่ม เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมขององค์การอันจะก่อให้เกิดความศรัทธา ความผูกพัน และความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์การ และนำไปสู่กระบวนการทำงานตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้²⁶ มัทนา ว่างอมศักดิ์ ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชี้แนะ กระตุ้นโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการชี้นำบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นผู้ผลักดันให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลนั้นเรียกว่า “ผู้นำ” หรือ leader ส่วนบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติตามการชี้นำนั้นเรียกว่า “ผู้ตาม” หรือ Follower²⁷

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลผ่านกระบวนการหรือเทคนิคของแต่ละบุคคล มีความสามารถในการจูงใจหรือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างบุคคล ให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ความหมายของกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้สามารถสรุปได้ดังนี้ ฟิดเลอร์ (Fidler) ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ว่า เป็นทิศทางและขอบข่ายขององค์การในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นความสำเร็จหรือเป็นประโยชน์ต่อขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมที่ตรงตามความต้องการของตลาด และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย²⁸ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร²⁹ ณัฐยา สินตระการผล กล่าวว่า กลยุทธ์

²⁶ ปริญญาภรณ์ ตั้งคุณานันต์, **พื้นฐานและหลักการศึกษาศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มินเชอร์วิส ซัพพลาย, 2557), 220.

²⁷ มัทนา ว่างอมศักดิ์, **ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 1, (นครปฐม: บริษัท เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2561), 3.

²⁸ Brian Fidler, **Strategic Management for School Development** (London: Paul Chapman Publishing, 2002), 9.

²⁹ Certo C. Samuel and Peter J. Paul, **Strategic Management : Concept and Applications** (Singapore: McGraw-Hill, 1991), 17.

หมายถึง การสร้างและการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน เจาะจงและมีคุณค่าซึ่งเกี่ยวข้องกับ กลุ่มของ กิจกรรมหลาย ๆ กลุ่มที่แตกต่างกันไป³⁰

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า “กลยุทธ์” หมายถึง แบบแผนการปฏิบัติที่เป็น แนวทางในการบริหารจัดการองค์การ หรือมีกระบวนการการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายจากเอกสาร ตำรา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถจะสรุปได้ดังนี้ ฟิงเคลสไตน์และแฮมบริค (Finkelstein and Hambrick) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกลและมี ความยืดหยุ่น เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร³¹ Burns ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และมุ่งมั่นใน การจัดการทางด้านโครงสร้าง กระบวนการ และการปฏิบัติ ในขณะเดียวกัน ต้องเชื่อมโยง องค์กรประกอบทั้งสามเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้³² เอเดร์ (Adair) ได้ให้ ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ตระหนักถึงการมอง กิจกรรมในองค์กรอย่างองค์รวม และสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มีความสามารถ และเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย และใช้ทักษะในการทำงานที่ มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผล³³ จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคล หนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม ชี้นำผลักดันให้ผู้อื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะ ทำสิ่งต่าง ๆ โดยมุ่งสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้³⁴ สมาน อัครภูมิ ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำว่า เป็น กระบวนการนำของผู้นำอันเกิดจากคุณลักษณะและทักษะกระบวนการนำของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามยินดี และพร้อมใจที่จะร่วมมือในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันตามเงื่อนไขของ

³⁰ ณัฐยา สินตระการผล, **กลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2556), 34.

³¹ S. Finkelstein and D.C. Hambrick, **Strategic Leadership : Top Executives and Their : Effects on Organizations** (St. Paul. MN West, 1996), 52-53.

³² J. M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Row, 2006), 46.

³³ John Adair, **Strategic Leadership : How to Think and Plan Strategically and Provide Direction** (London: Kogan Page, 2010), 7.

³⁴ จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 181.

บริบทนั้น³⁵ ปรีดี นุกุลสมปรารถนา ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ ผู้นำที่มีทักษะหลายอย่างอยู่ในตัวทั้งความสามารถ มุมมอง ความคิด และพฤติกรรมที่ผสมผสานทั้งเหตุผลบวกจินตนาการ สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดกับองค์กรในแบบต่าง ๆ และบริหารจัดการทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เก่งมาก ๆ นั้นก็สามารถเปลี่ยนสถานการณ์เลวร้ายหลาย ๆ อย่างให้กลับมามีได้ และยังสามารถแปลงกลยุทธ์ให้กลายเป็นกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม³⁶

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้สภาวะการณ์ในปัจจุบัน สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ชัยพัชร เลิศรัศม์ทวิกุล กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเก่งทั้งงานและเก่งทั้งคน ต้องมองให้ออกว่า องค์กรจะเดินไปในทิศทางไหนด้วยวิธีการอะไรจะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรได้อย่างไร สร้างขวัญกำลังใจความศรัทธาของลูกน้องที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำต้องเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน³⁷ พระครูสุตวรธรรมกิจ ภาวะผู้นำกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงานทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้ องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่า

³⁵ สมาน อัสวภูมิ, เอกสารคำสอน รายวิชาการบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง) (อุบลราชธานี: หจก. อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2558), 64.

³⁶ ปรีดี นุกุลสมปรารถนา, **คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.popticles.com/business/strategic-leadership-characteristics/>.

³⁷ ชัยพัชร เลิศรัศม์ทวิกุล, **ผู้นำเชิงกลยุทธ์**, เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก http://deonetraining.com/view_leader_talk.php?id=31.

การบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษาวิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริหารอย่างใกล้ชิด³⁸

สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทำให้การกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจน บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงาน

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของเดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller)

ได้เสนอภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง
2. การออกแบบองค์การเป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ
3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่³⁹

³⁸ พระครูสุตวรธรรมกิจ, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: จรัสสินิทวงศ์การพิมพ์, 2561), 79-80.

³⁹ Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management** (Singapore: McGraw Hill, 1993), 320-321.

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของดูบริน (Dubrin)

ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (high-level cognitive activity) การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

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

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า "การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว" ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยม และความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (re-inventing the future) ซึ่งสรุปได้ว่า "กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ " หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a Vision) วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดในที่สุด บริการที่ดีที่สุด และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง⁴⁰

⁴⁰ Andrew J. Dubrin, *Leadership : Research Findings, Practice and Skills*, 7th ed., (Boston: Houghton, 2013),

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson)

เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดภาพลักษณ์และลักษณะที่องค์การพยายามปรับปรุงเมื่อเวลาผ่านไป ทิศทางเชิงกลยุทธ์จะมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามเงื่อนไขในบริบทต่าง ๆ ที่ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์คาดการณ์ว่าองค์การจะต้องเผชิญหน้าในอีก 3-5 ปีข้างหน้า

ทิศทางเชิงกลยุทธ์ระยะยาวในอุดมคติประกอบด้วย 2 ส่วน: อุดมการณ์หลักและวิสัยทัศน์ สำหรับอนาคตอุดมการณ์หลักจะจูงใจพนักงานผ่านสิ่งที่สืบทอดกันมาขององค์การ แต่วิสัยทัศน์สำหรับอนาคตจะส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จเกินกว่าที่คาดหมาย และต้องการเปลี่ยนแปลงและสร้างความก้าวหน้าครั้งใหญ่ให้สำเร็จ วิสัยทัศน์สำหรับอนาคตทำหน้าที่เป็นแนวทางในหลายๆ ด้านของกระบวนการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงแรงจูงใจความเป็นผู้นำ การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และการออกแบบองค์การ



แผนภูมิที่ 3 การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : Michael A Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, "Chapter 3 Strategic Actions : Strategy Formulation" in Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8 th ed., (USA : South-Western Cengage Learning, 2009), 350.

2. การบริหารทรัพยากรในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively Managing the Firm's Resource Portfolio) คือ การจัดการพอร์ตโฟลิโอทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพอาจเป็นภารกิจความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด ทรัพยากรขององค์การมีการจัดประเภทเป็นทุนการเงิน ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนองค์กร เห็นได้ชัดว่าทุนการเงินมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ย่อมตระหนักถึงสิ่งนี้เป็นอย่างดี ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงจะเข้าใจดีถึงความสำคัญในการจัดการทรัพยากรแต่ละประเภทที่เหลือนอยู่ ตลอดจนการจัดการรวมทรัพยากร (เช่น การใช้ทุนการเงินเพื่อสร้างโอกาสในการฝึกอบรม ซึ่งทุนมนุษย์สามารถเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดได้) ที่สำคัญที่สุด ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะจัดการพอร์ตทรัพยากรขององค์การ โดยจัดระเบียบตามความสามารถ จัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้ง่ายต่อการใช้ความสามารถเหล่านั้น และเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าได้สำเร็จการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรและการรักษาสมรรถนะที่ยั่งยืน ตลอดจนการเติบโตและรักษาบุคลากรขององค์การและทุนทางสังคม เป็นขั้นตอนที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ

3. การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture) คือ การผสมผสานที่ซับซ้อนของอุดมการณ์ สัญลักษณ์ และค่านิยมหลักที่ส่งผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจ หลักฐานแสดงให้เห็นว่าบริษัทสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักในแง่ของทั้งทักษะที่มีอยู่และวิธีการใช้ประโยชน์จากความสามารถเหล่านั้นเมื่อนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อภารกิจของบริษัทและช่วยควบคุมและจัดการพฤติกรรมของพนักงาน การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น การดำเนินการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้พนักงานสามารถทำกิจกรรมที่ไม่ถูกจำกัดด้วยข้อจำกัดขององค์กร และอนุญาตให้บุคคลและกลุ่มสามารถกำกับตนเองได้ วัฒนธรรมที่เป็นนวัตกรรมเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้คนสำรวจความรู้ เทคโนโลยี และตัวแปรในปัจจุบัน เพื่อระบุวิธีการสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การอาศัยความค่อยเป็นค่อยไป การกำหนดรูปแบบและการเสริมสร้างวัฒนธรรมใหม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการเลือกคนที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานที่มีประสิทธิผล และใช้ระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) คือ การดำเนินการตามแผนโดยมีพื้นฐานมาจากหลักปฏิบัติทางจริยธรรม ธุรกิจที่มีจริยธรรมส่งเสริมและให้อำนาจแก่พนักงานในทุกระดับองค์กรในการดำเนินการตามแผนอย่างมีจริยธรรม ในทางกลับกัน พฤติกรรมทางจริยธรรมและการตัดสินใจที่สนับสนุนพวกเขาจะสร้าง "ทุนทางสังคม" ในองค์กร อีกทั้งยังเพิ่ม "ความ

ปรารถนาดีที่มีให้กับบุคคลและกลุ่ม" ในองค์กรอีกทางหนึ่ง เมื่อการประพุดติผิดจรรยาบรรณเกิดขึ้น ในองค์กร ผู้บริหารและพนักงานหลายคนอาจยอมรับได้ จากผลการศึกษาหนึ่งพบว่าในสถานการณ์ เหล่านี้ ผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณเป็นพิเศษเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเมื่อความพยายามในปัจจุบันไม่เพียงพอ

กระบวนการทางจริยธรรมต้องกำหนดรูปแบบกระบวนการตัดสินใจขององค์กรและเป็ นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติของพนักงาน อย่างถูกต้อง วัฒนธรรมที่เน้นคุณค่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการรับรองว่าพนักงานปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กร

ผู้นำเชิงกลยุทธ์อาจดำเนินการหลายขั้นตอนเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ตัวอย่างของการดำเนินการเหล่านี้ ได้แก่ 1.การจัดตั้งและการสื่อสารเป้าหมายเฉพาะเพื่ออธิบาย มาตรฐานทางจริยธรรมของบริษัท (เช่น การพัฒนาและเผยแพร่จรรยาบรรณ) 2.ปรับปรุงและ ปรับปรุงจรรยาบรรณอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยข้อมูลจากผู้คนทั่วทั้งบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และ 3.เผยแพร่จรรยาบรรณให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทราบถึงมาตรฐานและแนวปฏิบัติทางจริยธรรม ของสำนักงาน 4.พัฒนาและดำเนินการตามวิธีการและขั้นตอนเพื่อใช้ในการบรรลุมาตรฐานทาง จริยธรรมของสำนักงาน (เช่น การใช้แนวทางการตรวจสอบภายในที่สอดคล้องกับมาตรฐาน) และ 5.พัฒนาและดำเนินการระบบการให้รางวัลอย่างชัดเจน ซึ่งรับรู้ถึงการกระทำที่กล้าหาญ (เช่น การให้ รางวัลแก่ผู้ที่ใช้ช่องทางและขั้นตอนที่เหมาะสมในการรายงานการกระทำผิดที่สังเกตได้) 6.การสร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี ประสิทธิภาพของการกระทำ เหล่านี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อดำเนินการพร้อมกัน และด้วยเหตุนี้จึงสนับสนุนซึ่งกันและกัน เมื่อผู้นำเชิง กลยุทธ์และคนอื่น ๆ ทั่วทั้งบริษัทล้มเหลวในการดำเนินการเช่นนี้ด้วยเพราะไม่ได้สร้างวัฒนธรรมทาง จริยธรรม ปัญหาที่มักเกิดขึ้น เมื่อเราหารือกันต่อไป การควบคุมองค์กรอย่างเป็นทางการสามารถ ช่วยป้องกันปัญหาเพิ่มเติมและส่งเสริมหลักปฏิบัติด้านจริยธรรมที่ดีขึ้น

5.การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) คือ การควบคุมองค์กรเป็นพื้นฐานของระบบทุนนิยมและถูกมองว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของ กระบวนการดำเนินการตามกลยุทธ์ การควบคุมจะต้องช่วยรับประกันว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมาย การควบคุม ซึ่งถูกกำหนดให้เป็น "ขั้นตอนที่เป็นทางการ ใช้ข้อมูลเป็นฐานขั้นตอนที่ใช้โดยผู้จัดการ เพื่อรักษาหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบในกิจกรรมขององค์กร" ช่วยผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความ นำเชื่อถือ แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของกลยุทธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท และส่งเสริมและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญที่สุดนั้น การควบคุมจะกำหนดพารามิเตอร์สำหรับการ

ดำเนินการตามกลยุทธ์ ตลอดจนมาตรการแก้ไขที่จะดำเนินการเมื่อจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ การควบคุมขององค์กร 2 แบบ คือ ด้านกลยุทธ์และด้านการเงิน เนื่องจากผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่ในระดับสูงของบริษัทจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาและการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ย่อมมีบทบาทสำคัญในการสร้างสมดุลที่ดีระหว่างการควบคุมเชิงกลยุทธ์และการควบคุมทางการเงิน ไม่ว่าจะในองค์กรธุรกิจเดียวหรือธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลาย ความสมดุลของการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจาก "การสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรที่ใช้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นไปได้เพราะผู้นำเหล่านี้ลงทุนอย่างเหมาะสมเพื่อความอยู่รอดใน การปรับโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหลักของบริษัท ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถฟื้นความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เหนือหน่วยธุรกิจของตนได้"⁴¹

จากข้างต้นสามารถสรุปความหมายขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของอิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน ได้ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดภาพลักษณ์และลักษณะที่องค์การพยายามปรับปรุงเมื่อเวลาผ่านไป ทิศทางเชิงกลยุทธ์จะมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามเงื่อนไขในบริบทต่าง ๆ ที่ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์คาดการณ์ว่าองค์การจะต้องเผชิญ ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ในระยะสั้นหรือระยะยาว ประกอบด้วยอุดมการณ์หลักและวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเป็นแนวทางในด้านของกระบวนการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ

2. การบริหารทรัพยากรในองค์การ หมายถึง การมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การ ทั้งด้านงบประมาณ และด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ โดยจัดระเบียบตามความสามารถ จัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้ง่ายต่อการใช้ความสามารถบุคลากร และเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการสร้างมูลค่า การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรและการรักษาสมรรถนะที่ยั่งยืน ตลอดจนการเติบโตและรักษาบุคลากรขององค์การ

⁴¹ Michael A Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, "Chapter 3

Strategic Actions : Strategy Formulation" in Strategic Management:

Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8 th ed., (USA : South-Western Cengage Learning, 2009), 350-358.

3. การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดรูปแบบและการเสริมสร้างวัฒนธรรมใหม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการเลือกคนที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานที่มีประสิทธิผล และใช้ระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม หมายถึง การดำเนินการตามแผนโดยมีพื้นฐานจากหลักปฏิบัติทางจริยธรรม การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยเผยแพร่จรรยาบรรณให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทราบถึงมาตรฐานและแนวปฏิบัติทางจริยธรรมขององค์กร ใช้แนวทางการตรวจสอบภายในที่สอดคล้องกับมาตรฐาน พัฒนาและดำเนินการระบบการให้รางวัลอย่างชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล หมายถึง การจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ องค์กรจะต้องบรรลุเป้าหมาย ผู้นำสร้างความน่าเชื่อถือ แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของกลยุทธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของแอดแอร์ (Adair)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่อยู่ภายในผู้บริหาร มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรทุกขนาดทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดแผนงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความเปลี่ยนแปลงไป อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากร นำการตัดสินใจของตนเอง ลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (dual role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (implementer) ในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่ต้องการกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อ การกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีหลังนี้ ผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งผู้กำหนด

กลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ Adair ได้ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่า มี 3 องค์ประกอบคือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieving the common task)
- 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม (building and maintaining the team)
- 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (motivating and developing the individual)⁴²

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของยุคล์ (Yukl)

ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไว้ 9 ประการ ดังนี้

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

2. การเรียนรู้สิ่งที่ผู้ใช้บริการต้องการ (Learn what clients and customers need and want) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้ใช้บริการให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งที่ชอบ สิ่งที่ไม่ชอบ และวิธีปรับปรุงการบริการ หรือมีการจัดทำแบบสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ

3. การเรียนรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง (Learn about the products and activities of competitor) เรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการและข้อกำหนดเฉพาะของผู้ใช้บริการให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยใช้วิธีการสำรวจ เพื่อเป็นประโยชน์ในการค้นพบสิ่งทีพวกเขาชอบ สิ่งที่ไม่ชอบ และวิธีปรับปรุงการบริการ

4. การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปีปัจจุบัน (assess current strengths and weaknesses) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กร กับองค์กรอื่น การศึกษาสภาพการได้เปรียบขององค์กร เช่น ทักษะความสามารถของบุคลากร ชื่อเสียงขององค์กร การตรวจสอบภายในและภายนอกองค์กร มีการศึกษาจุดอ่อนขององค์กรเพื่อแก้ไขปรับปรุง

⁴² John Eric Adair, **Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction** (London: and Organization. (Boston: Houghton Mifflin Co, 2010), 56.

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

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

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

8. การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (evaluate the likely outcome of a strategy) ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทั้งในเชิงบวกและลบ

9. การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (involve other executives in selecting a strategy) กลยุทธ์ที่ดีควรพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหาร และควรเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้⁴³

กลยุทธ์ 5 v ของภาวะผู้นำแบบเพิ่มมูลค่า ของสมชาย เทพแสง เสนอแนวคิด ดังนี้

Vision (วิสัยทัศน์) ผู้นำต้องมองภาพอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจนว่าจะพาองค์กรไปทิศทางใด โดยให้ทุกคนในองค์กรร่วมเดินไปกับผู้นำ ด้วยความเต็มใจและมีความสุขในการเดินทาง เป้าหมาย ที่ไปจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เป็นความแปลกใหม่ที่สนุกนาน ตื่นเต้นและท้าทาย

Values (ค่านิยม) การดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ที่คาดหวังนั้น จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กร ยึดหลักของคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานถูกต้อง รวดเร็วและทุกคนยอมรับได้ โดยเฉพาะการสร้างค่านิยม กติกา ระเบียบหรือแนวทางร่วมกัน เพื่อยึดถือแก่บุคลากรในองค์กร

Vitality (กำลังใจ) ผู้นำต้องใช้แรงจูงใจทางบวกแก่บุคลากรในองค์กร ให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องยึดคำคมที่ว่า "ลงโทษช้า ๆ แต่ให้รางวัลอย่างรวดเร็ว" การดำเนินดีเตียนหรือลงโทษมีแต่จะ

⁴³ Gary A. Yukl, **Leadership in Organizations**, 8 th ed., (New York: Courier Stoughton, 2013), 299-302.

สร้างรอยร้าวในจิตใจของคนและยากที่จะสมานแผลได้ แรงจูงใจที่ให้อุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับบุคคล อย่ายึดแบบ "หัวล้านให้หวี หรือคนฟันหลอให้แปรงสีฟัน"

Value-added (การเพิ่มคุณค่า) ผู้นำควรวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของตนเองให้ชัดเจนว่ามีหน้าที่ใด จะปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างของบุคลากรและสังคมอย่างไร โดยเฉพาะการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก ผลที่เกิดขึ้นนอกจากจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแล้ว ผู้นำต้องเน้นผลที่เกินวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วย ตัวอย่าง โครงการผลิตนวัตกรรมการเรียนการสอนของครูเป้าหมาย คือครูแต่ละคนผลิตสื่อปีละชิ้น เพื่อให้ครูมีความสุขในการผลิตสื่อการสอน และดำเนินการผลิตสื่อทุก ๆ ปี เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำต้องใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดความสุข เกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจแก่ผู้นำ และทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนี้เองเป็น"คุณค่าเพิ่ม"ของโครงการ ซึ่งเป็นคุณภาพที่เกิดขึ้นจากผลปฏิบัติงาน

Victory (ชัยชนะ ผู้นำต้องเน้นผลสำเร็จของงาน) โดยผู้นำให้บุคลากรทุกคนตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน มีเกณฑ์มาตรฐาน และตัวบ่งชี้ในการทำงานในการทำงานแต่ละครั้งมีการทบทวนตรวจสอบตลอดเส้นทาง และมีการฉลองชัยชนะร่วมกัน เมื่องานประสบผลสำเร็จผู้นำให้ค่าตอบแทนอย่างคุ้มค่าเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละ มิใช่เน้นผลงานของบุคลากรแต่ไม่ได้ตระหนักถึงค่าตอบแทนและรางวัลภาวะผู้นำแบบเพิ่มคุณค่า จึงใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาตนเอง โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาตนเองให้มีคุณค่าก่อน ที่จะรับคุณค่าเพิ่มของผลปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผู้นำจึงต้องเป็นแบบอย่างในการเสียสละกำลังกายกำลังใจ และกำลังทรัพย์ เพื่อจูงใจให้บุคลากรพร้อมใจปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการเพิ่มคุณค่าของงานและโครงการอย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องสืบไป⁴⁴

⁴⁴ สมชาย เทพแสง, กลยุทธ์ผู้นำร่วมสมัย, พิมพ์ครั้งที่ 1, (วิทยาลัยเทคโนโลยีคอนบอสโก, 2559), 12-13.

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม

วันชัย โกลละสุต กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในองค์กร หรือ ภายนอกองค์กร ได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมนั้น ๆ ต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์⁴⁵ เดวิส (Davis) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การเกี่ยวข้องทางจิตใจและ อารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์ที่อยู่ในกลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนี้เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำให้ บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย⁴⁶ หวัง (Whang) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าหมายถึง กระบวนการเข้าไป ดำเนินงานของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจของตน หรือเพื่อให้การสนับสนุน ทางด้านกำลังงาน หรือทรัพยากรต่อสถาบัน หรือระบบที่ครอบคลุมการดำเนินชีวิตของพวกเขา⁴⁷ โรบบินส์ (Robbins) ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมบทบาทในกระบวนการทำงานตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ งานที่ออกมาจะมีคุณภาพที่ดีกว่าการออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ยิ่งกว่านั้นการมีส่วนร่วมจะช่วยให้การทำงานเป็นกลุ่มประสบความสำเร็จ ตลอดจนตรงตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรด้วย⁴⁸ สวอนเบิร์ก (Swansburg) นั้นได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือการบริหารที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยการมอบหมายอำนาจจากผู้จัดการระดับสูงลงไปสู่พนักงาน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และหน้าที่ การมอบอำนาจรวมถึงภาระงานและความรับผิดชอบต่าง ๆ ซึ่งพนักงานต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น⁴⁹

⁴⁵ วันชัย โกลละสุต, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม." เข้าถึงเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2564, เข้าถึงได้จาก http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm.

⁴⁶ Keith Davis, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1981), 159.

⁴⁷ JP. Whang, **Participation in Planned Development** (New York: Wageningen, 1981), 91-92.

⁴⁸ Stephen P Robbins, **Organization theory : Structure designs and application** (New Jersey Prentice – Hall, 1990), 356.

⁴⁹ Russell C. Swansburg, **Management and Leadership for Nurse manager**, 2nd ed. , (Boston: Jones and Bartlett Publishes, 1996), 390.

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” หมายถึง กระบวนการที่มุ่งให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ตัดสินใจแก้ปัญหา ร่วมปฏิบัติงาน เสนอความคิดเห็น ประเมินผล รวมถึงรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดการบริหารของโคเฮนและอัพฮอฟฟ์ (Cohen & Uphoff)

การมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การร่วมตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสร้างโครงการ โดยบอกปัญหา ความต้องการ มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดและวางแผนรายละเอียดโครงการ จากนั้นตัดสินใจว่าจะทำโครงการหรือกิจกรรมใด อีกทั้งครอบคลุมไปถึงการตัดสินใจในระหว่างการดำเนินโครงการ

2. การร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) หมายถึง การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ประสานงานโครงการต่าง ๆ และทรัพยากรทางด้านงบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์

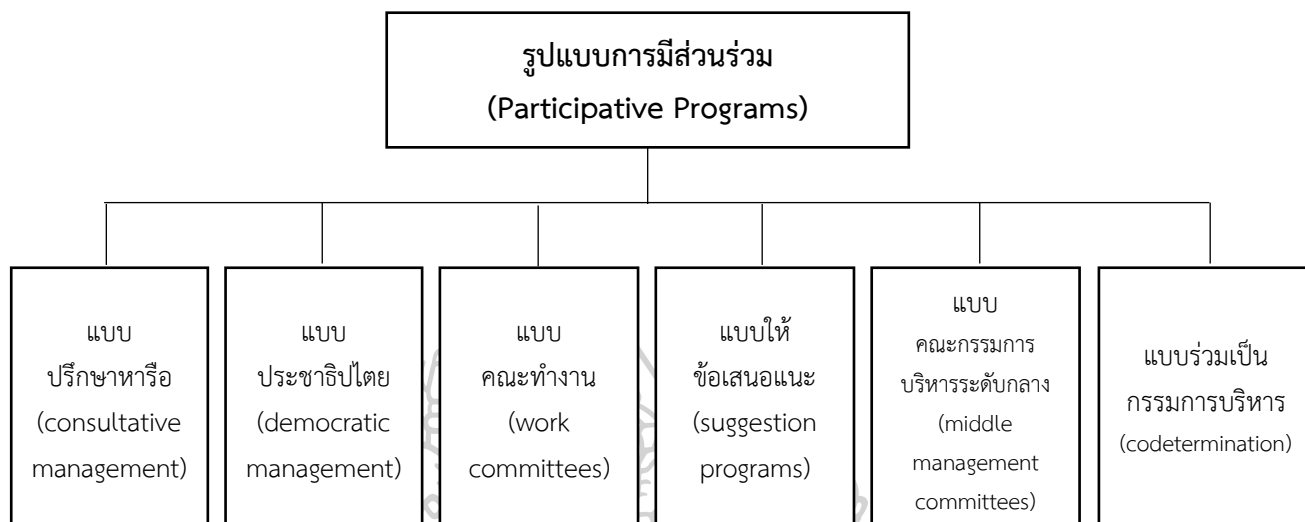
3. การร่วมในการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโครงการทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมเพื่อทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กร ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการประเมิน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ประเมินผลงานวิจัย การประชุมฝ่ายย่อย อย่างไม่เป็นทางการ หรือการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4. การร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง การร่วมรับประโยชน์และร่วมรับผลสืบเนื่องในทางลบจากโครงการพัฒนาผลประโยชน์ที่ได้รับ ได้แก่ ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ คือ การมีรายได้และทรัพย์สินที่มั่นคงและมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการ ผลประโยชน์ด้านสังคม ได้แก่ การได้รับโอกาสทางด้านการศึกษาที่สูงขึ้น⁵⁰

⁵⁰ John M. Cohen and Norman T. Uphoff, **Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity Through Specificity** (World Development 1980), 223.

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของเดวิส (Davis)

เดวิส (Davis) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ออกเป็น 6 รูปแบบ ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 ประเภทของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6 รูปแบบ

ที่มา : Keith Davis, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1981), 160-165.

รูปแบบการมีส่วนร่วมของเดวิส (Davis) สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบปรึกษาหารือ (consultative management) เป็นการบริหารที่ฝ่ายผู้บริหารปรึกษาหารือร่วมกันก่อนที่จะตัดสินใจ โดยผู้บริหารใช้วิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าปรึกษาในประเด็นต่าง ๆ โดยทั่วไปมักกระตุ้นให้คิดในด้านที่สนับสนุนความคิดของตนเอง หลังจากนั้นจึงตัดสินใจ การบริหารแบบนี้ผู้บริหารมักจะไม่นำทุกเรื่องมาปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะสร้างบรรยากาศให้เป็นบรรยากาศของการปรึกษาหารือ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหาร เพราะการที่ฝ่ายบริหารควรยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความคิดของตนเองนั้นมีประโยชน์

รูปแบบที่ 2 การบริหารแบบประชาธิปไตย (democratic management) เป็นการบริหารที่ต้องเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน 1 เสียง 1 คน (one man-one vote) จากมติของกลุ่มโดยสมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นและโน้มน้าวคนอื่น อย่างไรก็ตามผู้บริหารแบบประชาธิปไตยสามารถใช้สิทธิที่จะไม่ปฏิบัติตามความเห็นของกลุ่มได้ กรณีที่ความเห็นนั้นไม่ถูกต้องหรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

รูปแบบที่ 3 การบริหารแบบคณะทำงาน (work committees) เป็นการบริหารที่นำมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนางาน เช่น การเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง การลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานลง หาทุนเพิ่ม เป็นต้น ปัญหาและความต้องการเหล่านี้สามารถใช้การบริหารแบบคณะทำงานเข้ามาปรับปรุงแก้ไขได้ โดยมอบหมายหน้าที่ศึกษาหาแนวทางวิธีการในการปรับปรุง แก้ไขให้กับคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหารและพนักงานกลุ่มเล็ก หรือกลุ่มใหญ่ที่รวมตัวแทนในแต่ละงานมาทำงานด้วยกัน อาทิ การปรับปรุงการทำงาน การควบคุมคุณภาพ ความปลอดภัย เป็นต้น

รูปแบบที่ 4 การบริหารแบบให้ข้อเสนอแนะ (suggestion programs) เป็นการบริหารที่มุ่งเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นประโยชน์ต่องาน โดยมีวิธีการให้พนักงานเขียนข้อเสนอแนะลงในแบบฟอร์มและส่งให้ฝ่ายบริหาร เช่น ผู้รับข้อเสนอแนะ วิธีการนี้ทำให้องค์กรได้ความคิดและวิธีการที่หลากหลาย ที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาและพัฒนางานของหน่วยงานได้ มีรางวัลเพื่อจูงใจให้กับผู้ที่เสนอความคิดเห็น

รูปแบบที่ 5 การบริหารแบบคณะกรรมการบริหารระดับกลาง (middle management committees) เป็นการร่วมมือจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง โดยมีฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมการศึกษาปัญหาข้อจำกัดของหน่วยงาน อีกทั้งมีการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา วิธีการนี้จำเป็นต้องให้กลุ่มของผู้ศึกษาได้รับข้อมูลต่าง ๆ อย่างถูกต้อง และไม่ถูกควบคุมจากผู้บริหารที่สูงกว่า การวิเคราะห์ปัญหาต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง รอบคอบระมัดระวัง ก่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

การบริหารลักษณะนี้จัดเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเหมาะกับผู้บริหารที่ประสบการณ์น้อยมาช่วยในการพัฒนาทักษะให้ก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป นอกจากนี้ยังช่วยปรับปรุงความร่วมมือในกลุ่มผู้บริหารให้ดีขึ้น มีทักษะในการบริหารเพิ่มขึ้น และเป็นสิ่งกระตุ้นพัฒนาการทางการบริหารที่ดี โดยทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่จะนำเสนอผู้บริหาร อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จะต้องสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของตนเอง โดยกลุ่มผู้บริหารระดับกลางควรต้องศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ อย่างจริงจังและรอบคอบระมัดระวังด้วย

รูปแบบที่ 6 การบริหารแบบร่วมมือ เป็นการบริหารที่ยินยอมให้ตัวแทนแต่ละฝ่ายเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหาร วิธีการนี้เริ่มมีครั้งแรกในช่วงทศวรรษที่ 1940 และต่อมาได้กระจายไปยังประเทศอื่น ๆ สำหรับอัตราส่วนของตัวแทนจากฝ่ายคนงานไม่ตายตัว บางประเทศอาจกำหนดให้มีอัตราส่วน 1 ใน 3 บางประเทศกำหนดจำนวนเพียง 2 คน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละประเทศ

การบริหารลักษณะนี้ มีผลดีที่ช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจปัญหาของแต่ละฝ่ายได้ดีขึ้นแต่มีข้อจำกัด เช่น ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ลดความสามารถในการบริหารจัดการลง มีงานกระดาษามากเกินไป ใช้เวลาในการประชุมมากเกินไป เป็นต้น⁵¹

แนวคิดการบริหารของซัชคิน (Sashkin)

ซัชคิน (Sashkin) ได้เสนอวิธีไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายร่วมกัน (Participation in Goal setting) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรทุกคน ได้มีโอกาสในการกำหนดเป้าหมายของงาน ให้บุคลากรฝ่ายนั้นมีความมุ่งมั่นทำงานจนสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และเกิดผลงาน

2. การตัดสินใจร่วมกัน (Participation in Decision Making) หมายถึง การมีส่วนร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ สามารถกำหนดเป้าหมายของงาน และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทางเลือกที่ได้มีการตัดสินใจ ตลอดจนกำกับ ตรวจสอบและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ในการตัดสินใจให้มีความเหมาะสม

3. การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Participation in Solving) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล พัฒนาแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนาแก้ไขงาน ในการพัฒนาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

4. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation in Change) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้าง วิเคราะห์ และแปลความหมายของข้อมูลองค์การเพื่อให้เกิดผลงานที่ทันสมัย มาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรู้สึกทำทนายให้กับพนักงาน และเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่สำคัญสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน⁵²

⁵¹ Keith Davis, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior* (New York McGraw-Hill Book Company, 1981), 160-165.

⁵² M. Sashkin, *A manager's guide to participative management* (New York: AMA, 1982), 110-113.

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสวอนเบิร์ก (Swanburg)

สวอนเบิร์ก (Swanburg) ศาสตราจารย์ ผู้บริหารทางการศึกษาของโรงเรียนพยาบาลแห่งวิทยาลัยทางการแพทย์จอร์เจีย ได้แบ่งองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (trust) การไว้วางใจกัน ตามหลักปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี หากได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ในระหว่างช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมจากผู้บังคับบัญชา ภาระงานหรือการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาจะให้โอกาสเท่าที่เป็นไปได้ ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจ และให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนย่อมรู้จักหน้าที่ของตนดีกว่า ใคร ๆ ทุกคนสามารถที่จะยอมรับความรับผิดชอบในการบริหารงาน

2. ความมุ่งมั่นทำงาน (commitment) บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาล้วนต้องการความผูกพันที่จะปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกรอบมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นทำงาน ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้นและมีคุณภาพ จะเห็นได้ว่า ภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความผูกพันที่จะปฏิบัติโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (goals and objectives) ความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เมื่อทุกคนมีการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการร่วมกันแก้ไขปรับปรุง พัฒนาเป้าหมายขององค์การ ย่อมสามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีทิศทางการทำงานเป็นไปในทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตหรือผลงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเป็นอิสระ (autonomy) เป็นภาวะที่มีความอิสระต่อความ รับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่ และความสามารถในการรายงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจในการทำงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความ รับผิดชอบที่ตนได้รับ⁵³

⁵³ Russell C. Swansburg, *Management and Leadership for Nurse Manager*, 2nd ed., (Boston: Jones and Bartlett Publishers, 1996), 391-393.

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของพุตตี (Putti)

ได้กำหนดรูปแบบการบริการแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 รูปแบบ คือ

1) การวางแผนรูปแบบสแกนลอน (the Scanlon plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาก ใช้วิธีการทำงานเป็นทีมระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิต ค่าจ้าง และผลกำไร

2) เจเค กรุป (JK Group) เป็นการตั้งกลุ่มที่มีขนาดเล็ก แต่ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มทำงานในส่วนนี้พิจารณาปัญหาที่เกี่ยวกับการทำงาน และแก้ไขข้อบกพร่องอย่างสร้างสรรค์ ผู้บังคับบัญชาสามารถมาจากการเลือกตั้งหรือการตกลงสับเปลี่ยนกันระหว่างภายในกลุ่ม ซึ่งกลุ่มจะต้องมีความกลมเกลียวกัน

3) การปรึกษาตามลำดับชั้น (consultative hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือมีสิทธิตัดสินใจ โดยผ่านตัวแทนฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัท

4) ทีกรุป (T-group approach) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านมนุษยสัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เพื่อสามารถเข้าใจผู้อื่นและทำงานร่วมกับสมาชิกได้ รู้ค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งทุกคนจะต้องมีความเข้าใจตนเองก่อน

5) การบริหารที่หลากหลาย (multiple management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่งไม่ได้มาจากการแก้ไขปัญหาจากความคิดเห็นของคนใดคนหนึ่ง และต้องการที่เปิดโอกาสให้บุคคลทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

6) วงจรควบคุมคุณภาพ (Quality control circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของบุคลากรกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งมีจำนวน ตั้งแต่ 3-15 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยมีวิธีการวิเคราะห์ ข้อบกพร่องหรือปัญหาต่าง ๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและดำเนินการหาแนวทางแก้ไขต่อไป

7) แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้คณะกรรมการ (committee approach for participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8) การมีส่วนร่วมและการจัดตั้งกลุ่ม (participation and team building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์การมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน⁵⁴

⁵⁴ Joseph M. Putti, *Management: A Function Approach* (Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1987), 186.

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้แบ่งองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ประเมินผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินว่าผลประโยชน์นั้นจะมีผลต่อโครงการที่จะจัดทำอย่างไร การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียจึงทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมากเกี่ยวกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ทั้งผลกระทบทางบวกและผลกระทบทางลบ ผู้ที่อาจมีอิทธิพลสูงและมีศักยภาพต่อความอยู่รอด หรือความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ ดังนั้น ผู้จะดำเนินโครงการจึงต้องนำบุคคลผู้ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้าใจและให้การสนับสนุนโครงการ หรือบุคคลบางกลุ่มอาจไม่มีอำนาจอิทธิพล แต่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ เช่น เป็นชาวบ้านที่จะได้รับประโยชน์จากการดำเนินโครงการ การสนับสนุนของบุคคลกลุ่มนี้ จึงสำคัญต่อความอยู่รอดของโครงการจึงต้องมีการสร้างความเข้าใจตั้งแต่ต้น เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการมีส่วนร่วมสำหรับโครงการที่จะจัดทำขึ้น ตั้งแต่ขั้นตอนริเริ่มการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและติดตามผลในเวลาต่อมา

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) คือ ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล องค์กร สถาบัน หรือชุมชนที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการตัดสินใจหรือการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินโครงการนั้น รวมทั้งยังมีความหมายครอบคลุมถึงผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เช่น องค์กรระดับชาติ สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน รัฐบาลท้องถิ่น คู่สัญญา (Contractor) เป็นต้น โดยอาจจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง (Primary Stakeholders) คือ บุคคลหรือกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากประเด็นการมีส่วนร่วมโดยตรง ไม่ว่าจะ เป็นผลกระทบทั้งทางบวกหรือทางลบ เช่น ประชาชนในพื้นที่ผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากโครงการ เป็นต้น โดยมีการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงตามเพศ ชั้นทางสังคม รายได้ อาชีพ หรือกลุ่มผู้ใช้บริการ

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholders) คือ บุคคล กลุ่ม องค์กรสถาบัน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการผลักดันให้ประเด็นการมีส่วนร่วมนำไปสู่การปฏิบัติ เมื่อได้ข้อยุติจากกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งอาจแบ่งเป็นกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับเงินทุนที่เป็นผู้ออกทุน เช่น บริษัทคู่สัญญาที่ได้รับสัมปทาน เป็นต้น หรือเกี่ยวข้องโดยเป็นหน่วยงานผู้ดำเนินโครงการ เช่น กระทรวง ทบวง กรม ผู้มีอำนาจหน้าที่ เป็นต้น หรือเกี่ยวข้องโดยเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีใช่เจ้าของประเด็นการมีส่วนร่วมโดยตรงแต่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง และอาจมีส่วนเกื้อหนุนการดำเนินงานร่วมกันได้ รวมถึงรัฐบาล หรือหน่วยงานระดับท้องถิ่นที่เป็นเจ้าของโครงการ หรือเกี่ยวข้องโดยเป็นผู้ติดตามเรื่องนั้นมาโดยตลอด เช่น บุคคล องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) หรือสถาบันการศึกษาที่

ติดตามทำวิจัยเรื่องนั้นมาโดยเฉพาะ เป็นต้น หรือเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น นักการเมืองท้องถิ่น ผู้นำชาวบ้าน ผู้อาวุโส ผู้นำทางศาสนา ฯลฯ อันเป็นบุคคลที่อาจมีบทบาทหรืออำนาจในการเป็นผู้นำทางความคิด เป็นต้น

3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญ (Importance) หรือมีบทบาทอำนาจ (Influence) ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการหรือกำหนดขอบเขตของประเด็นการมีส่วนร่วมและแนวทางจัดการแก้ไขปัญหาสู่การปฏิบัติจริง

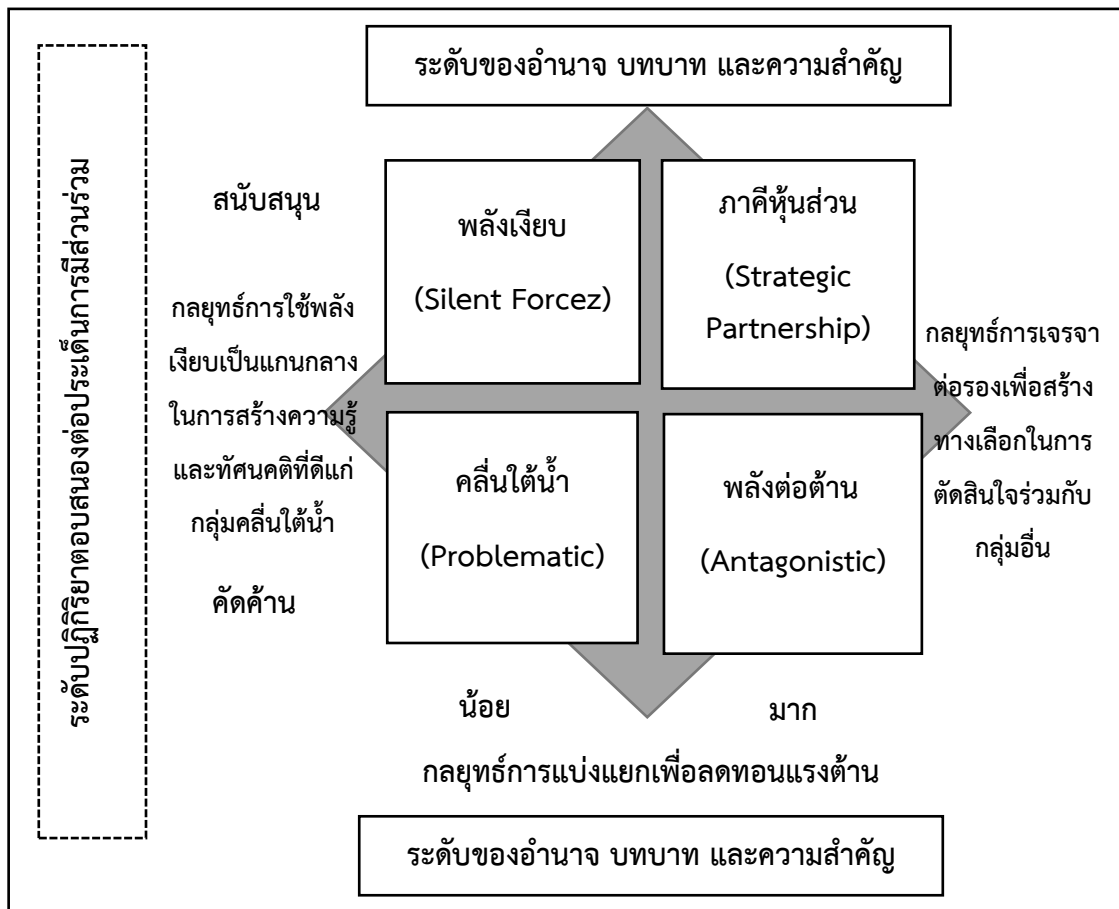
1.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินว่าใครบ้างเป็นผู้มีแนวโน้มจะได้รับประโยชน์จากโครงการ ใครบ้างที่อาจถูกกระทบในทางลบ มีกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น ชนกลุ่มน้อยชาวเขา เป็นต้น อยู่ในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหรือได้รับผลกระทบบ้างหรือไม่ และใครบ้างที่สนับสนุน หรือใครบ้างที่คัดค้าน รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2) ประเมินประโยชน์และผลกระทบของโครงการที่อาจมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประเมินปฏิกิริยาตอบสนองจากด้านที่เป็นผลประโยชน์และที่เป็นผลกระทบทางลบของนโยบายหรือโครงการที่อาจมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมุ่งหวังอะไรจากโครงการ จะได้ประโยชน์อะไรบ้างจากโครงการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทรัพยากรหรือกำลังด้านใดบ้าง รวมทั้งทรัพยากรและกำลังที่มีอยู่สามารถนำมาใช้ในการรณรงค์ได้หรือไม่ตลอดจนเป้าหมายของโครงการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

3) ประเมินบทบาท อำนาจ และความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในที่นี้ บทบาท อำนาจ หมายถึง อำนาจที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อประเด็นการมีส่วนร่วมในรูปของการควบคุมกระบวนการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น เช่น อาจเป็นหน่วยงาน เจ้าของเรื่อง หรือเป็นผู้ที่ช่วยทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมสามารถดำเนินไปในพื้นที่ได้ด้วยดี ถือเป็นผู้มีอิทธิพลในพื้นที่

4) วางยุทธวิธีเพื่อนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมในกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้ 1. ผลประโยชน์ / ความสำคัญ/ อิทธิพลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม 2. ความพยายามให้ผู้มีส่วนได้เสียหลักๆ ที่อาจไม่มีอิทธิพล/ ทรัพยากร แต่เป็นผู้มีความสำคัญต่อโครงการเข้ามาร่วมสร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมตลอดโครงการ



แผนภูมิที่ 5 แสดงการวิเคราะห์กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและกลยุทธการนำเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 29.

การใช้ระดับบทบาท อำนาจ ความสำคัญ และระดับปฏิกิริยาตอบสนอง ตามแผนภูมิที่ 5 สะท้อนให้เห็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีข้อค้นพบที่น่าสนใจ 3 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 จำเป็นต้องระมัดระวังให้กลุ่มคลื่นใต้น้ำรวมตัวกับกลุ่มพลังต่อต้านด้วยการจัดเวทีการมีส่วนร่วมแยกต่างหากจากกัน โดยนำกลุ่มคลื่นใต้น้ำมาร่วมเวทีกับกลุ่มพลังเงียบให้มาก มิฉะนั้นกระบวนการมีส่วนร่วมมีโอกาสสูงที่จะดำเนินไปท่ามกลางการผูกขาดของทัศนคติด้านลบ

ประการที่ 2 ค้นหาผู้แทนกลุ่มพลังเงียบ และให้ความรู้และทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ตลอดจนท่าทีและทัศนคติที่เหมาะสมในกระบวนการมีส่วนร่วมแก่กลุ่มคลื่นใต้น้ำ ซึ่งกลุ่มพลังเงียบจะทำหน้าที่ได้ดีกว่ากลุ่มภาคีหุ้นส่วน ที่แสดงจุดยืนสนับสนุนอย่างโจ่งแจ้งชัดเจนจน

อาจทำให้กลุ่มคลื่นใต้น้ำอึดอัดได้ หากโอกาสใช้การมีส่วนร่วมในระดับความร่วมมือ เพื่อขยายแนวร่วมระหว่างกลุ่มพลังเงียบกับกลุ่มภาคีหุ้นส่วนในการร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานออกแบบและเอื้ออำนวยให้กระบวนการมีส่วนร่วมดำเนินไปอย่างราบรื่น

ประการที่ 3 แนวทางการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งที่สนับสนุนและคัดค้าน เพื่อให้ได้มุมมองอย่างรอบคอบและรอบด้านวิธีที่กล่าวมาข้างต้นจึงมีได้มีเป้าประสงค์อยู่ที่การกีดกันผู้คัดค้านออกจากกระบวนการมีส่วนร่วมในทางตรงกันข้าม คือ ความพยายามหาทางนำผู้คัดค้านเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงจากความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์

2. เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นที่ต้องเลือกใช้อย่างเหมาะสมกับประเด็น เวลา สถานการณ์ และทรัพยากรที่มีจำกัดมีเทคนิคหรือวิธีการหรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต่างสถานะ ต่างสภาพกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการให้ข้อมูลหรือการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน หรือการปรึกษาหารือร่วมกัน ที่ต้องอาศัยรูปแบบหรือวิธีการที่ต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งเทคนิคการมีส่วนร่วมเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ เทคนิคการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เทคนิคการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น และเทคนิคการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือ

2.1 เทคนิคการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เป็นเทคนิคที่เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way communicate) เพื่อให้ประชาชนรับทราบข้อมูล ได้แก่ เอกสารข้อเท็จจริง (Fact sheet) จดหมายข่าว (Newsletter) รายงานการศึกษา (Report study) การจัดทำวีดิทัศน์ การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (News repositories) การแถลงข่าว (New release) การสัมมนาทางวิชาการให้กับสื่อมวลชนการสื่อสารผ่านวิทยุกระจายเสียงหอกระจายข่าวชุมชน (Village News Announcement) ทัศนศึกษาและเยี่ยมชมโครงการ (Facility tour site visit) การนำเสนอ (Presentation) และการชี้แจงในการประชุมของทางราชการ

2.2 เทคนิคการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น เป็นเทคนิคที่เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communicate) ซึ่งมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น แต่จุดเน้นหรือวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การได้ข้อมูลและความคิดเห็นของประชาชน ได้แก่ การสัมภาษณ์รายบุคคล (Community interview) การสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ (Interactive website) การสำรวจความคิดเห็น (Surveys and Telephone polls) สายด่วน สายตรง (Hot line) การรับฟังความคิดเห็นในเวทีประชุม/สัมมนา และการประชาพิจารณ์

2.3 เทคนิคการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือ เป็นรูปแบบที่เป็นการสื่อสารสองทางมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นในเนื้อหาอย่างชัดเจน เทคนิคกลุ่มนี้เป็นการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับที่ค่อนข้างสูง ได้แก่ เวทีสาธารณะ (Public meeting/Forum) การพบปะแบบไม่เป็นทางการ (Open house/ informal meeting) การจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของ

ประชาชนแก่ชุมชน (Community outreach service) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการตั้งคณะที่ปรึกษา (Advisory group)

3. การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Participatory conflict management)

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นปฏิสัมพันธ์เชิงลบที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เกิดจากความคิด ค่านิยม วิถีชีวิตที่ไม่สอดคล้องกัน โดยมีการแสดงออกในด้านลบ มีการเผชิญหน้า กัดดัน เพื่อชัยชนะเหนืออีกฝ่าย มีรูปแบบ เช่น การโต้เถียง การต่อสู้ ความเป็นศัตรู การเป็นปฏิปักษ์ การไม่ให้ความร่วมมือ เป็นต้น โดยเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ พฤติกรรมการแข่งขันเอาชนะ พฤติกรรมการร่วมมือ พฤติกรรมประณีประนอม พฤติกรรมยอมให้ พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นวิธีการที่ใช้ในการจัดการเพื่อให้เกิดข้อยุติเมื่อเกิดข้อพิพาทหรือความขัดแย้งขึ้น คู่กรณีที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งหรือบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้งอาจใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งได้หลายรูปแบบ ซึ่งการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อาจเริ่มในลักษณะที่ไม่เป็นทางการหรือเป็นกระบวนการที่คู่ความเป็นผู้ตัดสินใจเลือกกระบวนการหรือวิธีการ รวมถึงผลของการแก้ไขข้อขัดแย้งไปจนกระทั่งเป็นการแก้ไขข้อขัดแย้งในลักษณะบังคับ ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะของความขัดแย้ง สถานการณ์ความรุนแรงของปัญหา และอำนาจในการจัดการกับความขัดแย้ง โดยในการแก้ไขความขัดแย้งมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้

- การหลีกเลี่ยงหรือหนีปัญหา (Avoidance) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่ง ซึ่งโดยปกติเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยไม่สนใจในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้องหรือคู่กรณีทั้งสองฝ่ายต่างไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหา

- การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นวิธีการที่คู่พิพาททั้งหมดสมัครใจที่จะแก้ไขปัญหาระหว่างกัน ด้วยการพูดคุย บอกกล่าวให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงความต้องการและประโยชน์ของฝ่ายตน เจรจาต่อรองแลกเปลี่ยนประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน และตกลงใจร่วมกันในการยุติความขัดแย้ง เป็นวิธีการที่สะดวก ง่าย ไม่เป็นทางการ และรวดเร็วที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง แต่จะเป็นวิธีการที่ประสบความสำเร็จได้นั้นก็ต้องอาศัยทักษะ และความชำนาญในการเจรจาต่อรองของคู่เจรจาที่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ และการรักษาความสัมพันธ์มากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึก รวมทั้งการรักษาจุดยืนของแต่ละฝ่าย ซึ่งมีปัจจัยที่ทำให้การเจรจาล้มเหลว

- การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Mediation) เป็นวิธีการที่คล้ายกับการเจรจาต่อรองแต่อาศัยบุคคลที่สามที่เป็นกลางซึ่งเรียกว่า "ผู้ไกล่เกลี่ย" คอยช่วยเหลือ สนับสนุนกระบวนการเจรจาต่อรองให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังร่วมกับคู่พิพาทแสวงหาทางออกที่เหมาะสม ค้นหาผลประโยชน์ที่อยู่เบื้องหลังหรือจุดยืนของคู่กรณี ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยน

มุมมองของตนเอง จากการทำมุ่งจะเอาชนะกันไปสู่การมองที่ผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการที่รวดเร็ว สะดวกและไม่เป็นทางการ โดยจะได้รับการนำมาใช้เสมอ เนื่องจากไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดริเริ่มการเจรจาต่อรอง หรือการเจรจาต่อรองระหว่างคู่กรณีไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากพบกับทางตันในการเจรจาต่อรองจนมีผู้กล่าวว่า การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นผลผลิตที่เกิดจากความล้มเหลวของการเจรจาต่อรอง

- อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) เป็นวิธีการที่คล้ายคลึงกับการฟ้องร้องต่อศาลซึ่งคู่พิพาทยื่นเรื่องและเสนอพยานหลักฐานต่ออนุญาโตตุลาการ หรือคณะอนุญาโตตุลาการเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด โดยการออกคำชี้ขาด (Award) ที่มีผลผูกพันคู่พิพาท กระบวนการนี้จะแตกต่างจากการฟ้องร้องตรงที่ว่า คู่พิพาทมีสิทธิในการเลือกอนุญาโตตุลาการที่จะทำหน้าที่ชี้ขาดได้ รวมไปถึงการตกลงกันถึงกระบวนการในการนำเสนอพยานหลักฐานได้ วิธีการนี้นักนิยมใช้กับข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้า รวมทั้งข้อพิพาทที่คู่ความไม่ต้องการเปิดเผยต่อสาธารณะ

- การฟ้องร้อง (Litigation) เป็นวิธีการที่คู่พิพาทนำเสนอพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์ข้อเรียกร้องของตนและให้บุคคลที่เป็นกลางหรือศาลเป็นผู้ตัดสินความถูกต้องโดยอาศัยกฎหมายที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นเป็นหลักในการตัดสิน ซึ่งคู่พิพาทจะต้องยื่นเรื่องราวต่อศาลที่มีเขตอำนาจ โดยอาจเป็นศาลยุติธรรมหรือศาลปกครอง ขึ้นอยู่กับเนื้อหาของข้อพิพาทหรือความขัดแย้ง

- การเผชิญหน้าและประท้วงอย่างสันติ (Non-Violence Confrontation) เป็นวิธีการที่แม้ว่าจะไม่ได้ใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา แต่เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งปฏิเสธไม่ทำตาม หรือปฏิบัติในกิจกรรมที่ควรปฏิบัติหรือมีหน้าที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ได้แก้ไขที่ตัวปัญหา แต่อาจเป็นวิธีการกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการ วิธีการดังกล่าวนี้มักจะใช้ได้ผลดีที่สุด สถานการณ์ที่ฝ่ายที่ถูกประท้วงจะต้องพึ่งพาอาศัยอีกฝ่ายหนึ่งในความเป็นอยู่

- การใช้กำลังบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการกับข้อขัดแย้ง ซึ่งฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และไม่สามารถชักจูงใจให้ฝ่ายที่ด้อยกว่ายอมจำนนหรือคล้อยตามได้จึงใช้วิธีการบังคับเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันฝ่ายที่ใช้กำลังบังคับได้นั้น จะต้องมีการใช้อำนาจเพียงพอที่จะบังคับหรือทำความเสียหายให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งได้ และต้องแสดงให้เห็นอีกฝ่ายหนึ่งทราบด้วยว่ามีความสามารถเช่นนั้นและจะใช้อำนาจเช่นนั้นด้วย อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ไม่ใช่วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ปัญหา และคู่กรณีที่ถูกบังคับจะมีความรู้สึกไม่พอใจจนอาจนำไปสู่การแก้แค้น

การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งซึ่งอาจหมายรวมถึงหน่วยงานของรัฐและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการขจัดความขัดแย้งร่วมกันค้นหาประเด็นหรือกำหนดประเด็นที่เป็นสาระของความขัดแย้งหรือปมปัญหาและร่วมกันหาทางออก ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทุกฝ่ายสำหรับปัญหานั้น กระบวนการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วมนี้ อาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปแล้วแต่นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติจะบัญญัติศัพท์ขึ้นใช้ เช่น การ

แสวงหาข้อตกลงร่วมกัน (Collaborative agreement-seeking) กระบวนการแบบการมีส่วนร่วม (Consensus-based process) การสร้างการมีส่วนร่วม (Making consensus building) การสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Facilitated joint decision) การสนับสนุนกระบวนการเจรจาต่อรอง (Facilitated negotiation) วิธีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Mediated approaches) หรือ การสนทนาเชิงนโยบาย (Policy dialogue) เป็นต้น โดยมีแนวทางที่ต้องให้ความสนใจ ดังต่อไปนี้

1. หลักการสำคัญของวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้การจัดการความขัดแย้งดังกล่าวประสบความสำเร็จ ได้แก่

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Consensus decision-making) กล่าวคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมกระบวนการเป็นผู้ร่วมกันตัดสินใจยอมรับในข้อตกลง ไม่ใช่การใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสินใจ

2) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (Inclusiveness) กล่าวคือ บุคคลที่มีประโยชน์เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต้องมีสิทธิ์เข้าร่วมในกระบวนการเจรจาหรือการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรืออย่างน้อยที่สุดต้องให้ความเห็นชอบกับกระบวนการนี้

3) การยอมรับสถานะของบุคคลที่เข้าร่วม (Accountability) กล่าวคือ บุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการจัดการความขัดแย้งนี้ ปกติจะเป็นตัวแทนของกลุ่มบุคคลหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคลหรือผลประโยชน์นั้นรวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระหว่างกระบวนการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วย

4) การช่วยเหลืออำนวยความสะดวก (Facilitation) กล่าวคือ บุคคลซึ่งเป็นกลางและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ทำหน้าที่ดำเนินและควบคุมกระบวนการรวมทั้งรักษาบรรยากาศของการสนทนา เสร็จและการสื่อสารระหว่างกันให้เป็นไปอย่างราบรื่นจนบรรลุข้อตกลงได้

5) ความยืดหยุ่น (Flexibility) กล่าวคือ บุคคลที่เข้าร่วมเป็นผู้กำหนดกระบวนการ ประเด็นปัญหาที่จะเจรจาที่ทุกฝ่ายคิดว่าเหมาะสมในการแก้ไขปัญหา

6) การควบคุมกระบวนการร่วมกัน (Shared Control) บุคคลทุกฝ่ายที่เข้าร่วมกระบวนการจะมีหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดกฎกติกาพื้นฐานที่ใช้ควบคุมกระบวนการให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

7) การยอมรับที่จะปฏิบัติตาม (Commitment to implementation) กล่าวคือ บุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการนี้และบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และได้ให้การยอมรับในการดำเนินกระบวนการนี้จะต้องยอมรับในข้อตกลงและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน

2. ขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ในการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม มีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) ขั้นตอนก่อนเริ่มกระบวนการ กล่าวคือ เป็นขั้นตอนของการประเมินสถานการณ์และลักษณะของความขัดแย้งว่า มีความเหมาะสมที่จะใช้กระบวนการนี้ได้ หรือไม่ เป็นกระบวนการในการ

นำบุคคลหรือกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาสู่กระบวนการและการทำงานร่วมกับบุคคลที่เป็นกลาง

2) ขั้นตอนระหว่างการค้าเนติการ กล่าวคือ เป็นขั้นตอนในการเจรจาแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งเริ่มจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การกำหนดขอบเขตของประเด็นปัญหาที่จะเจรจา การสนทนา การเจรจาค้นหาทางเลือกของการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เป็นไปได้และการประเมินทางเลือกต่าง ๆ การเจรจาข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับได้ และการสร้างการยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3) ขั้นตอนหลังกระบวนการ กล่าวคือ การปฏิบัติตามข้อตกลง ซึ่งหมายถึง กระบวนการทำให้ข้อตกลงนั้นสามารถบังคับได้ในแบบพิธีการนำไปปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลงนั้น

3. การเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วมนี้ ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการจึงจะสามารถนำไปสู่ข้อตกลงที่ยอมรับได้ของทุกฝ่าย ดังนั้น ผู้จะเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งจึงต้องทำความเข้าใจและคำนึงถึงลักษณะของความขัดแย้งที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับกระบวนการ⁵⁵

จากข้างต้นสามารถสรุปความหมายองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนี้

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การพิจารณา ไตร่ตรอง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ผู้ที่อาจมีอิทธิพลสูงและมีศักยภาพต่อความอยู่รอด หรือความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีมุมมองและทัศนคติของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับสาเหตุ ปัญหา การแก้ไข ซึ่งเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบายหรือการค้าเนติการขององค์กรตั้งแต่ขั้นตอนริเริ่มการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลในลำดับต่อไป

2. เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เทคนิคการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เทคนิคการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น และเทคนิคการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือ มาเลือกใช้อย่างเหมาะสมกับประเด็น เวลา สถานการณ์ และทรัพยากรที่มีจำกัด หรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง และต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของบริบทหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

⁵⁵ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 22-80.

3. การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งซึ่งอาจหมายรวมถึงหน่วยงานของรัฐและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการขจัดความขัดแย้งร่วมกันค้นหาประเด็นหรือกำหนดประเด็นที่เป็นสาระของความขัดแย้งหรือปมปัญหาและร่วมกันหาทางออก ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทุกฝ่ายสำหรับปัญหานั้น กระบวนการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วมนี้ อาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปแล้วแต่นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติจะบัญญัติศัพท์ขึ้นใช้ เช่น การแสวงหาข้อตกลงร่วมกัน (Collaborative agreement-seeking) กระบวนการแบบการมีส่วนร่วม (Consensus-based process) การสร้างการมีส่วนร่วม (Making consensus building) การสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Facilitated joint decision) การสนับสนุนกระบวนการเจรจาต่อรอง (Facilitated negotiation) วิธีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Mediated approaches) หรือ การสนทนาเชิงนโยบาย (Policy dialogue)



ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยมีการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขึ้นใหม่ จำนวน 62 เขต ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ถูกแยกออกมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8⁵⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ประกาศตั้งวันที่ 28 มกราคม 2564 ตั้งอยู่ที่โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ 65 ถนนแสงชูโต ตำบลบ้านเหนือ อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี 71000 โทรศัพท์ : 0-3452-1118 โทรสาร : 0-3452-1119 Website: <http://www.sesaok.go.th/index.php> มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ การศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6) โดยมีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 29 แห่ง โดยแบ่งเป็น 5 สหวิทยาเขตได้แก่ 1.สหวิทยาเขตเมืองสิงห์ รับผิดชอบโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองกาญจนบุรี อำเภอด่านมะขามเตี้ย อำเภอพนมทวน และอำเภอศรีสวัสดิ์ 2.สหวิทยาเขตแควน้อย รับผิดชอบโรงเรียนในเขตอำเภอทองผาภูมิ อำเภอไทรโยค และอำเภอสังขละบุรี 3.สหวิทยาเขตท่ามะกา รับผิดชอบโรงเรียนในเขตอำเภอท่ามะกา 4.สหวิทยาเขตท่าม่วง รับผิดชอบโรงเรียนในเขตอำเภอท่าม่วง 5.สหวิทยาเขตพลอยไพลิน รับผิดชอบโรงเรียนในเขตอำเภอบ่อพลอย อำเภอเลาขวัญ อำเภอหนองปรือ และอำเภอห้วยกระเจา มีรายชื่อโรงเรียนดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงรายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามสหวิทยาเขต

ที่	โรงเรียน	อำเภอ
สหวิทยาเขตเมืองสิงห์		
1	โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์	อำเภอเมืองกาญจนบุรี
2	โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยวิทยาคม	อำเภอด่านมะขามเตี้ย
3	โรงเรียนเทพมงคลรังษี	อำเภอเมืองกาญจนบุรี
4	โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี	อำเภอเมืองกาญจนบุรี
5	โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์	อำเภอพนมทวน

⁵⁶ "ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา," *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 138, ตอนพิเศษ 38 ง (17 กุมภาพันธ์ 2564): 4.

ที่	โรงเรียน	อำเภอ
6	โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม	อำเภอพนมทวน
7	โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม	อำเภอศรีสวัสดิ์
สหวิทยาเขตแควน้อย		
8	โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา	อำเภอทองผาภูมิ
9	โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา	อำเภอไทรโยค
10	โรงเรียนไทรโยคมนตรีกาญจนบุรีวิทยา	อำเภอไทรโยค
11	โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี	อำเภอทองผาภูมิ
12	โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา	อำเภอสังขละบุรี
สหวิทยาเขตท่ามะกา		
13	โรงเรียนท่ามะกาปุณณสิริวิทยา	อำเภอท่ามะกา
14	โรงเรียนท่ามะกาพิทยาคม	อำเภอท่ามะกา
15	โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม	อำเภอท่ามะกา
16	โรงเรียนนิวิฐราชราษฎร์อุปถัมภ์	อำเภอท่ามะกา
17	โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยาการ	อำเภอท่ามะกา
สหวิทยาเขตท่าม่วง		
18	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี	อำเภอท่าม่วง
19	โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง	อำเภอท่าม่วง
20	โรงเรียนพัชรราษฎร์รังสรรค์	อำเภอท่าม่วง
21	โรงเรียนวิสุทธีรังษี	อำเภอท่าม่วง
22	โรงเรียนหนองขาโกวิทพิทยาคม	อำเภอท่าม่วง
23	โรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง	อำเภอท่าม่วง
สหวิทยาเขตพลอยไพลิน		
24	โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก	อำเภอบ่อพลอย
25	โรงเรียนประชามงคล	อำเภอหนองปรือ
26	โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง	อำเภอเลาขวัญ
27	โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม	อำเภอหนองปรือ
28	โรงเรียนหนองรีประชานิมิต	อำเภอบ่อพลอย
29	โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม	อำเภอห้วยกระเจา

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจรับผิดชอบบริหารจัดการในเขตพื้นที่ในจังหวัดกาญจนบุรี มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน 2560 ข้อ 5 และแก้ไขเพิ่มเติม ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. หน่วยตรวจสอบภายใน
10. กลุ่มกฎหมายและคดี⁵⁷

⁵⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (สพม.กจ: กาญจนบุรี 2565), 2.

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

โดยมีสถานศึกษา ในสังกัดจำนวน 29 แห่ง โดยแบ่งเป็น 5 สหวิทยาเขตได้แก่ 1.สหวิทยาเขตเมืองสิงห์ 2.สหวิทยาเขตแควน้อย 3.สหวิทยาเขตท่ามะกา 4.สหวิทยาเขตท่าม่วง 5.สหวิทยาเขตพลอยไพลิน ดังนี้

สหวิทยาเขตเมืองสิงห์

1. โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ ผู้อำนวยการ นายณรินทร์ ชำนาญดู

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์เป็นโรงเรียนคุณภาพตามมาตรฐานสากล ผู้เรียนมีคุณธรรม บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล

เอกลักษณ์ : มีคุณธรรม นำวิชา ก้าวหน้าเทคโนโลยี

อัตลักษณ์ : ลูกกาญจนาเป็นผู้นำทางสังคม

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	4	168	9	3	6	72

2. โรงเรียนดำนมะขามเตี้ยวิทยาคม ผู้อำนวยการ นายประมวล ศรีบุญจันดี

วิสัยทัศน์ : ภายในปี 2566 โรงเรียนดำนมะขามเตี้ยวิทยาคม เป็นองค์กรที่จัดการศึกษาด้านทุจริต ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม นำความรู้ เพิ่มพูนทักษะชีวิต บนพื้นฐานของความเป็นไทย สู่มาตรฐานสากล

เอกลักษณ์ : สถานศึกษาพอเพียง

อัตลักษณ์ : ยิ้ม ไหว้ ทักทาย

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	3	46	6	0	1	4

3. โรงเรียนเทพมงคลรังษี ผู้อำนวยการ นายสมพงษ์ เตชรัตนวรกุล

วิสัยทัศน์ : พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม รักความเป็นไทย รู้ใช้เทคโนโลยี มีทักษะ กีฬา สุขภาพเป็นมาตรฐานสากล บนพื้นที่นวัตกรรม

เอกลักษณ์ : นาฏศิลป์พริ้งเพริศ ล้ำเลิศดนตรีไทย ใส่ใจการศึกษา

อัตลักษณ์ : ลูกหลวงปู่ดี มีคุณธรรมนำใจ ยิ้มง่าย ไหว้งาม

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	3	75	11	3	0	26

4. โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี ผู้อำนวยการ นางวิษญาณี บุญทวี

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนคุณภาพ สภาพแวดล้อมดี มีจิตอาสา ก้าวหน้าไอซีที กิจกรรมเด่น เน้นจิตอาสา

เอกลักษณ์ : สุภาพบุรุษ สุภาพสตรี ศักดิ์ศรีลูกแม่รำเพย

อัตลักษณ์ : กิจกรรมเด่น เน้นจิตอาสา

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	43	0	0	1	11

5. โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์ ผู้อำนวยการ นายพยนต์ ขำขจร

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์ มุ่งส่งเสริมผู้เรียน มีคุณธรรม นำความรู้ สู่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เทียบเคียงสากล ร่วมกับชุมชนสืบสานวัฒนธรรมไทย ใส่ใจสิ่งแวดล้อมพร้อมทั้งเทคโนโลยี

เอกลักษณ์ : นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม

อัตลักษณ์ : วงดนตรีลูกทุ่งโรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	35	5	0	1	2

6. โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม ผู้อำนวยการ ขวัญจิรา แจกภูเขียว

วิสัยทัศน์ : สร้างคนดี ตามวิถีพอเพียง คู่เคียงความเป็นไทย ใช้เทคโนโลยี ี่มีความเป็นสากล ครงตนเองอย่างมีความสุข

เอกลักษณ์ : นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม

อัตลักษณ์ : การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	0	17	0	0	1	4

7. โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม ผู้อำนวยการ นายณรินทร์ ชำนาญดู รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม

ปรัชญาโรงเรียน : การศึกษาเพื่อพัฒนาการดำรงชีวิตของตนเองและสังคม หมายถึง การทำให้บุคคล มีศีลธรรม ความรู้ ความสามารถ รู้จักหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมเพื่อพัฒนา ประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าขึ้นไป

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
0	1	25	0	0	1	6

สหวิทยาเขตแควน้อย

1. โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา ผู้อำนวยการ นายยงยุทธ สงพะโยม

วิสัยทัศน์ : ภายในปี 2567 โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา เป็นโรงเรียนนวัตกรรมทางการศึกษา มีความรู้ คู่คุณธรรม น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ

เอกลักษณ์ : ลูกหลวงปู่สาย ยิ้มง่าย ไหว้สวย

อัตลักษณ์ : มีคุณธรรม นำปัญญา ชีวาสุข

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	32	12	2	0	6

2. โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา ผู้อำนวยการ นายบุญเลิศ แสงทอง

วิสัยทัศน์ : ไทรโยคน้อยวิทยาเป็นโรงเรียนคุณภาพโดยครูอาชีพ เพื่อนักเรียนคุณภาพ

เอกลักษณ์ : งานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน

อัตลักษณ์ : แต่งกายหมดจด มารยาทงามงด มธรรสวาจา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อยู่ในระเบียบวินัย

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	1	24	1	2	1	7

3. โรงเรียนไทรโยคมณีภาณูจนวิทยา ผู้อำนวยการ นายไชยพร มะลิลา

วิสัยทัศน์ : ภายในปี พ.ศ.2565 โรงเรียนไทรโยคมณีภาณูจนวิทยา จัดการศึกษามุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทยและอนาคตที่ยั่งยืน

เอกลักษณ์ : อยู่อย่างพอเพียง

อัตลักษณ์ : ลูกทร.ม. ประหยัด มัธยัสถ์

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	49	5	0	2	5

4. โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี ผู้อำนวยการ ว่าที่ร้อยตรีสุริยัน จันทรา

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี (ในโครงการพระราชดำริ) เป็นสถานศึกษาที่มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สืบสานงานตามพระราชดำริของพระเจ้าอยู่หัว

เอกลักษณ์ : วิถีชีวิตพอเพียง

อัตลักษณ์ : มีคุณภาพชีวิตในพื้นที่ห่างไกลหรือเสี่ยงภัย

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	1	27	12	3	0	6

5. โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา ผู้อำนวยการ นายเจริญ พรหมมา

วิสัยทัศน์ : เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ คู่คุณธรรม บนพื้นฐานของวัฒนธรรมชุมชน มุ่งสู่มาตรฐานสากล

เอกลักษณ์ : แหล่งเรียนรู้บนพื้นฐานวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชน

อัตลักษณ์ : สังคมแห่งความสุขบนความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	3	56	17	4	3	161

สหวิทยาเขตท่ามะกา

1. โรงเรียนท่ามะกาปัญญศิริวิทยา ผู้อำนวยการ นายจันทงค์ ภัคดี

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม เป็นโรงเรียนแห่งความสุข น้อมนำพระราชาไปมาด้าน

การศึกษา ศาสตร์พระราชา บูรณาการสู่มาตรฐานสากล

เอกลักษณ์ : คุณธรรมนำชีวิต พัฒนาศิษย์ด้วยจริยธรรม

อัตลักษณ์ : เชิดชูคุณธรรม

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	0	9	3	1	0	1

2. โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม ผู้อำนวยการ นายสุริยะ จันทร์สนอง

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม เป็นโรงเรียนแห่งความสุข น้อมนำพระราชาไปมาด้าน

การศึกษา ศาสตร์พระราชา บูรณาการสู่มาตรฐานสากล

เอกลักษณ์ : คุณธรรมนำชีวิต พัฒนาศิษย์ด้วยจริยธรรม

อัตลักษณ์ : เชิดชูคุณธรรม

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	0	9	3	1	0	1

3. โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม ผู้อำนวยการ นายสามารถ จันทา

วิสัยทัศน์ : สร้างคนดี มีคุณภาพ ตามวิถีพอเพียง สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน

เอกลักษณ์ : สะอาด ร่มรื่น สวยงาม

อัตลักษณ์ : มีวินัย รับผิดชอบ พอเพียง

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	0	11	5	0	3	4

4. โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุบลภัฏ ผู้อำนวยการ นางนุชนาถ สอนสง

วิสัยทัศน์ : พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และทักษะชีวิตบนพื้นฐานความเป็นไทยและพอเพียง

เอกลักษณ์ : อยู่อย่างพอเพียง

อัตลักษณ์ : จิตอาสา

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	1	22	2	0	1	3

5. โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยาการ ผู้อำนวยการ นายศิริรัตน์ พายุหะ

วิสัยทัศน์ : ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เทียบเคียงมาตรฐานสากล บนพื้นฐานคุณธรรมน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เอกลักษณ์ : กีฬาเด่น

อัตลักษณ์ : ออมเป็นนิตย์ มีจิตสาธารณะ

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	45	3	1	3	13

สหวิทยาเขตท่าม่วง

1. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ผู้อำนวยการ นายทำนุ วงษ์น้อย

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย และสนองแนวพระราชดำริ

เอกลักษณ์ : ความเป็นเลิศทางวิชาการ และบุคลิกที่สง่างาม

อัตลักษณ์ : รักศักดิ์ศรี มีคุณธรรม นำวิชาการ สืบสานงานพระราชดำริ

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	68	1	2	1	15

2. โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง ผู้อำนวยการ นางสาวแสงอรุณ ประสพกาญจน์

วิสัยทัศน์ : บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ พัฒนาการศึกษเพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม จริยธรรม ทักษะอาชีพ และทักษะในศตวรรษที่ 21 ร่วมสร้างสรรค์เทคโนโลยีนวัตกรรม รักสิ่งแวดล้อม สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เอกลักษณ์ : การบริหารจัดการด้วยรูปแบบ TMR 555

อัตลักษณ์ : มารยาทดี มีน้ำใจ

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	4	70	6	0	7	12

3. โรงเรียนพัชรราษฎร์รังสรรค์ ผู้อำนวยการ นายแมน พรหมภิมาน

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนพัชรราษฎร์รังสรรค์ เป็นโรงเรียนการศึกษาดีเด่น สิ่งแวดล้อมดี นักเรียนมีคุณธรรม นำวิถีพอเพียง หลีกเลี้ยงสิ่งเสพติด มีจิตสาธารณะ

เอกลักษณ์ : ภูมิทัศน์ดี ชีวีปลอดภัย

อัตลักษณ์ : มีจิตสาธารณะ

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	0	11	1	0	0	1

4. โรงเรียนวิสุทธรังสี ผู้อำนวยการ นายหงษ์ดี ศรีเสน

วิสัยทัศน์ : สถานศึกษาชั้นนำ เลิศล้ำวิชาการ ตามมาตรฐานสากล เปี่ยมล้นคุณธรรม นำด้านกีฬา มีจิตอาสาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่ศตวรรษที่ 21

เอกลักษณ์ : วิชาการเป็นเลิศ เชิดชูคุณธรรม

อัตลักษณ์ : ใฝ่เรียนรู้ เชิดชูสถาบัน ยึดมั่นความดี

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	3	187	12	6	4	91

5. โรงเรียนหนองขาวโกวิทพิทยาคม ผู้อำนวยการ นายเจษฎา ศรีนวล

วิสัยทัศน์ : จัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน บนพื้นฐานความพอเพียง เคียงข้างความ
ร่วมมือของทุกฝ่าย ภายใต้วัฒนธรรมท้องถิ่น

เอกลักษณ์ : ท้องถิ่นผ้าขาวม้า

อัตลักษณ์ : ทัศนียภาพสวยงาม

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	0	9	3	0	1	3

6. โรงเรียนหนองตากยาดังวิริยะราษฎร์บำรุง ผู้อำนวยการ นายโกสิต นันทินบัณฑิต

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ คุณธรรม นำวิชาการ สืบสานวัฒนธรรมไทย ก้าวไกลเทคโนโลยี

ปรัชญา : วินัยซึ่งศึกษาดีแล้ว เป็นมงคลสูงสุด

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	0	16	3	1	1	0

สหวิทยาเขตพลอยไพลิน

1. โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก ผู้อำนวยการ นายประวิทย์ สิงห์เรือง

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ใน
ศตวรรษที่ 21 มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ดำรงชีวิตบนพื้นฐานหลักปรัชญาของ
เศรษฐกิจพอเพียง

เอกลักษณ์ : ประพฤติดี มีจิตอาสา รักดนตรี กีฬาไทย

อัตลักษณ์ : รักซึ่ศักดิ์ศรี มีคุณธรรม นำวิชาการ สืบสานงานพระราชดำริ

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	43	10	2	2	9

2. โรงเรียนประชามงคล ผู้อำนวยการ นางอรณิชา คชนา

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนประชามงคลใส่ใจสิ่งแวดล้อม น้อมนำศาสตร์พระราชามุ่งพัฒนาครูสู่มืออาชีพ
สร้างคนดีสู่สากล บนพื้นฐานความเป็นไทยห่างไกลยาเสพติด

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	41	10	3	3	4

3. โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง ผู้อำนวยการ นางสาวเสาวณี วงษ์พัฒน์

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง มุ่งจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพปลูกฝังจิตสำนึก ให้นักเรียน
มีความรู้ความสามารถเกิดทักษะการดำรงชีวิตสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยชุมชน
มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เอกลักษณ์ : รักสิ่งแวดล้้อม พร้อมคุณธรรม

อัตลักษณ์ : มารยาทดี มีน้ำใจ

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	39	9	1	0	1

4. โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม ผู้อำนวยการ นางสาวเพียว วังศาโรจน์

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม เป็นสถานศึกษาสร้างคนดี มีคุณภาพ และสืบสานงาน
พระราชดำริตาม “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เอกลักษณ์ : ระบบดูแลดี กีฬาเด่น

อัตลักษณ์ : ประพฤติดี มีความรู้

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	0	8	3	3	0	0

5. โรงเรียนหนองรีประชานิมิต ผู้อำนวยการ นายสาคร แก้วอุปการ

ปรัชญา : รู้หน้าที่ มีปัญญา รักษาคุณธรรม

เอกลักษณ์ : ภาษาท้องถิ่น

อัตลักษณ์ : มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	2	32	10	3	0	2

6. โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม ผู้อำนวยการ นางสาวภัทรนันท์ เพิ่มพูน

วิสัยทัศน์ : ภายในปี 2565 โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม เป็นโรงเรียนคุณภาพของชุมชนมุ่งพัฒนา

ผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตามมาตรฐานการศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม รักความ

เป็นไทย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม มีทักษะอาชีพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เอกลักษณ์ : ศิลปะการแสดง

อัตลักษณ์ : ยิ้มง่าย ไหว้สวย

ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู	ครูผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
1	1	17	2	41	4	7

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศไทย

มันทนา กองเงิน ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁵⁸

กมลชนก ศรีวงศา ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1. แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดนครพนมเป็นแบบมิตรสัมพันธ์ 2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแบบการร่วมมือ 3. ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำตามประเภทและขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสูงกว่าโรงเรียนขยายโอกาสและมัธยมศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ และผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งตามประเภทและขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสูงกว่าโรงเรียนขยายโอกาสและมัธยมศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ 4. แบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5. แบบผู้นำที่สามารถพยากรณ์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดนครพนมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ แบบผู้แยกตัว แบบผู้เสียสละและแบบมิตรสัมพันธ์⁵⁹

⁵⁸ มันทนา กองเงิน, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1," **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัยมหาวิทยาลัยศิลปากร** 2, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2555): 201.

⁵⁹ กมลชนก ศรีวงศา, "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครพนม," **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม** 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558): 79.

กัญวัญญ์ ธารีบุญ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผลการวิจัยพบว่า 1.การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้คือความผูกพันต่อองค์การ การพัฒนาทีมงานการกระจายอำนาจความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และเข้าใจธรรมชาติขององค์การ 2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือความชัดเจนของวัตถุประสงค์บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตองการมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผยบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วมความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง 3.การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ ด้านความผูกพันต่อองค์การ และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย⁶⁰

ณัฐนันท์กร เอี่ยมแทน ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งในปัจจุบัน การกำหนดสมรรถนะหลัก และการประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ บรรยากาศโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ความเคารพ การปรับปรุงสถานศึกษา ความไว้วางใจ ความสามัคคี ความเอื้ออาทรต่อกัน การมีขวัญกำลังใจสูง

⁶⁰กัญวัญญ์ ธารีบุญ, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย " วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัยมหาวิทยาลัยศิลปากร 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2558): 122.

และมีโอกาสในการทำงาน และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶¹

เยาวรินทร์ ยิ้มรอด ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01⁶²

ทับทิม แสงอินทร์ ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน ด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และร่วมรับผิดชอบดำเนินการ ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ และด้านความไว้วางใจกัน ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี เพศ อายุ วุฒิ

⁶¹ ณัฐนันท์กร เอี่ยมแทน, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559). ง.

⁶² เยาวรินทร์ ยิ้มรอด, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559). ง.

การศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร แบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน⁶³

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ 2. ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ และ 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ค่าประสิทธิภาพในการทำงานที่ปรับแล้ว ร้อยละ 84.50⁶⁴

ฤทัยรัตน์ ปัญญาสิม ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา อยู่ระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน 2. ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา อยู่ระดับมากที่สุด ในภาพรวม 3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการดำเนินการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมกันทำงานได้ร้อยละ 75.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁵

⁶³ ทับทิม แสงอินทร์, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559). ง.

⁶⁴ นุชจรินทร์ ปิ่นทอง, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10," *Veridian E-Journal, Silpakorn University* 9, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2559): 801.

⁶⁵ ฤทัยรัตน์ ปัญญาสิม, "การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9," *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัยมหาวิทยาลัยศิลปากร* 9, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 299.

นพวรรณ บุญเจริญสุข ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทราสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 67.60 โดยด้านการรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์ ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ค่าสัมประสิทธิ์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการรวบรวมปัจจัยสู่การกำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ได้ร้อยละ 67.40 ($R^2 = .674$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁶

จूरรัตน์ ม่วงนา ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และ อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับความเข้มข้นเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล การบริหารทรัพยากรในองค์การ สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับความเข้มข้นเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ คุณภาพโดยทั่วไป ความใส่ใจในงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การลดอัตราการ

⁶⁶ นพวรรณ บุญเจริญสุข, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทราสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6," วารสารวิชาการ สถาบันการพลศึกษา 10, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2561): 273.

ลาออกกลางคัน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁷

ราม เรือนทองดี ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับมาก โดยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการดำเนินการ 2. ประสิทธิผลของการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับมากที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อสภาพการณ์ปัจจุบัน และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา⁶⁸

อรรถชัย กาหลง ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐขนาดใหญ่ในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามลำดับ 2. ระดับการบริหารงานกิจการนักเรียน อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือให้นักเรียน การประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน การบริหารกิจการนักเรียน และการวางแผนงานกิจการนักเรียน ตามลำดับ 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา

⁶⁷ จุริรัตน์ ม่วงนา, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563). ง.

⁶⁸ ราม เรือนทองดี, "การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา," **วารสารมหาจุฬานาครทรรศ** 7, 10 (ตุลาคม 2563): 340.

ของรัฐขนาดใหญ่ในจังหวัดเพชรบุรี โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁹

ธีระนันต์ โมธรรม ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การทำงานเป็นทีม 3) การมีภาวะผู้นำ 4) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทางวิชาชีพ และ 5) ชุมชนกัลยาณมิตร 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3. การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคคล มีอำนาจพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 47.00 และ 6. ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และด้านการคำนึงถึงเอกบุคคคล⁷⁰

อดิพงษ์ ณะเดียงฉันท ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล มีค่าเฉลี่ย 3.78 ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.67 ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.62 และด้านการบริหารทรัพยากรองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.60 2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งและมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน ส่งผลต่อคุณลักษณะ

⁶⁹ อรรถชัย กาหลง, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐขนาดใหญ่ในจังหวัดเพชรบุรี," **วารสารสิทธิมนุษยชน** 22, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564): 64.

⁷⁰ธีระนันต์ โมธรรม, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 " **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์** 16, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 95.

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ในด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเสมอภาคทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อการเรียนการสอน เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองและสร้างบรรยากาศในการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ของตนเองในการพัฒนาการทำงาน และจัดการอบรมความรู้ เพื่อต้องการสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ⁷¹

พรทิพย์ รอดพลอย ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความคิดความเข้าใจระดับสูง องค์กรประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิวัติ และการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามลำดับ 2. ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพอยู่ในลำดับสูงสุด วิสัยทัศน์ร่วม ทีมร่วมแรงร่วมใจ โครงสร้างสนับสนุนชุมชน ชุมชนกัลยาณมิตร และภาวะผู้นำร่วม ตามลำดับ 3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ความคิดเชิงปฏิวัติ องค์กรประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 79.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷²

⁷¹ อติพงษ์ ณะเดียงฉันท, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2," **วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร** 4, 5 (พฤษภาคม 2564): 305-306.

⁷² พรทิพย์ รอดพลอย, "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม," **วารสารสิทธิธรรมปริทรรศน์** 23, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2565): 117.

งานวิจัยในต่างประเทศ

เดวิส การ์มาจ (David Gamage) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ตามการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดดังต่อไปนี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ต่อระดับความน่าเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การมีโครงสร้างคณะกรรมการที่น่าพอใจ และการมีที่ปรึกษาสภาโรงเรียน ความเพียงพอของข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ เวลาสำหรับการทำการสอนและการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนที่ประสงค์จะเพิ่มระดับการไว้วางใจในหมู่ผู้มีส่วนได้เสียในโรงเรียนของพวกเขาควรพิจารณาตัวชี้วัดเหล่านี้เพื่อประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่การเป็นผู้นำของตน⁷³

โมโคเอนา (Mokoena) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนหรือไม่โดยจากการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยเก็บข้อมูลจากผู้ครอง ผู้เรียน ครู ผู้นำชุมชน และผู้บริหารโรงเรียน ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศแอฟริกาใต้ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อระดับ ความเชื่อมั่น ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยในงานวิจัยได้มีข้อเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเพิ่มระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรพิจารณาตัวชี้วัดประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ⁷⁴

สคูมาเกอร์ คูป และ ฮาวแลนด์ (Schoemaker Krupp and Howland) ได้ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของบริษัท โดยใช้ระยะเวลาต่อเนื่องกันเป็นเวลาหลายปี จากข้อมูลที่ได้รับทำให้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การคาดการณ์อนาคต การบริหารความเสี่ยง การมีทักษะกระบวนการคิด การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ และการสร้างทักษะทางการเรียนรู้ จากนั้นได้สร้างแบบประเมินตนเองเพื่อวัดความถนัดเกี่ยวกับทักษะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นแบบมาตรประมาณค่า 7 ระดับ จำนวน 6 ข้อ ให้ผู้ร่วมการวิจัยต่อผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ การมีทักษะกระบวนการคิด บริหารความเสี่ยง การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ การคาดการณ์อนาคต การสร้างทักษะทางการเรียนรู้

⁷³ David Gamage, "Effective Participatory School Administration, Leadership, and Management: Does It Affect The Trust Levels of Stakeholders?," (2006). Accessed February 20, 2022. Available from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066691.pdf>.

⁷⁴ Sello Mokoena, "Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?," *Kamla-Raj* 30, 1 (January 2012): 43-53.

และการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังพบว่า คนที่มีทักษะเด่นในด้านหนึ่ง ไม่สามารถทดแทนทักษะที่อ่อนด้อยด้านอื่นได้โดยง่าย ดังนั้นจึงสรุปว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะทั้ง 6 ด้านให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้⁷⁵

คิม ซุนฮี (Kim Soonhee) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน: บทเรียนสำหรับภาวะผู้นำด้านการจัดการ การศึกษานี้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการแบบมีส่วนร่วมในบริบทของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และความพึงพอใจในงานในหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสาร การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพในบริบทของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับสูง การศึกษาชี้ให้เห็นว่าการจัดการแบบมีส่วนร่วมที่รวมเอาการสื่อสาร การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ ในการนี้ ผู้นำองค์กรในภาครัฐควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากรูปแบบดั้งเดิมของโครงสร้างแบบลำดับชั้นไปสู่การจัดการแบบมีส่วนร่วมและการเสริมอำนาจ⁷⁶

มันซูร์ (Mansour) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสัมพันธ์กับการปรับปรุงคุณภาพการบริการการศึกษามหาวิทยาลัยในปาเลสไตน์ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างแนวปฏิบัติในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และการปรับปรุงคุณภาพการบริการการศึกษา มีข้อเสนอแนะว่า ควรคำนึงถึงการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และพัฒนาความสามารถพัฒนาทุนมนุษย์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เน้นการปฏิบัติทางจริยธรรมและการดำเนินการควบคุมกฎระเบียบที่สมดุลง⁷⁷

⁷⁵ P. J. Schoemaker, S. H. Krupp, and S. Howland, **Strategic Leadership: The Essential Skills**, Available :<https://hbr.org/2013/01/strategicleadership-the-essential-skills> (2018, August 15).

⁷⁶ Kim Soonhee, "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership," **PAR PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW** 62, 2(March-April2020): 131.

⁷⁷ Mansour M. Alayoubi, "Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities," **International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)** 5, 3 (March 2020): 11.

โชรูก โมฮาเหม็ด ฟาร์ก โมฮัมเหม็ด อับแดร์ (Shorouk Mohamed Farag Mohamed Aboudahr) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการบรรยากาศและคุณภาพขององค์กร ของมหาวิทยาลัยของรัฐอียิปต์ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อการจัดบรรยากาศขององค์กรและคุณภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลในการไกล่เกลี่ยเชื่อมความสัมพันธ์ภายในองค์กร บรรยากาศขององค์กรเป็นกลไกหนึ่งที่น่าจะเชื่อมโยงความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ แนวทางการจัดการคุณภาพ มีส่วนช่วยในการมีวิสัยทัศน์ เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการการสร้างบรรยากาศและคุณภาพขององค์กรในบริบทของการศึกษาระดับอุดมศึกษาของอียิปต์⁷⁸

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไว้ 5 องค์ประกอบ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategy direction) 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (effectively managing the firm's resource portfolio) 3) การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (sustaining an effective organizational culture) 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls) ส่วนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กล่าวถึงการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม 3 กระบวนการ คือ 1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม 3) การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม

⁷⁸ Shorouk Mohamed Farag Mohamed Aboudahr, "The relationship between strategic leadership, organizational climate and quality management practices in Egypt public universities" (Doctor of Philosophy University Utara Malaysia 2022), IV.

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ประชากรที่ใช้ใน การวิจัย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 29 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิควิธีการจับคู่รายกลุ่ม (Group Matching) ตามสหวิทยาเขต ใน อัตราส่วน 1:1 ได้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาญจนบุรี กลุ่มสหวิทยาเขตเมืองสิงห์ จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตแควน้อย จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตท่ามะกา จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตท่าม่วง จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยา เขตพลอยไพลิน จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 20 โรงเรียน ระเบียบวิธีวิจัย กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียน ละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 40 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธี วิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึง กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย เอกสาร ตำรา รายงานและบทความต่าง ๆ รวมทั้ง สภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัย และเสนอโครงการวิจัย ต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาจัดสร้างเครื่องมือการวิจัย นำเครื่องมือไปพัฒนาและ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลที่กำหนดเป็นตัวอย่างในการวิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของ ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานการวิจัย

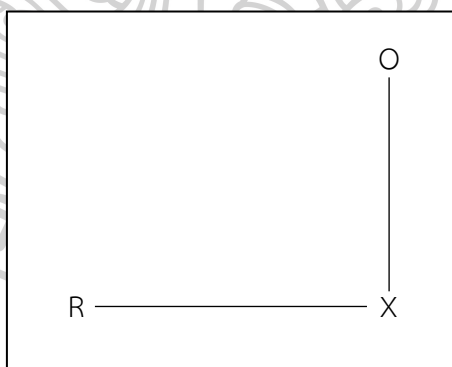
ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมาสรุปเขียนร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะแล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียด เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การ วิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัย ในลักษณะของประชากรกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่สุ่มมาศึกษา
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 29 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยวิธีจับคู่รายกลุ่ม (Group matching) จำแนกตามสหวิทยาเขตในอัตราส่วน 1:1 ได้จำนวนตัวอย่างคือ กลุ่มสหวิทยาเขตเมืองสิงห์ จำนวน 4 โรง สหวิทยาเขตแควน้อย จำนวน 4 โรง กลุ่มสหวิทยาเขตท่ามะกา จำนวน 4 โรง กลุ่มสหวิทยาเขตท่าม่วง จำนวน 4 โรง กลุ่มสหวิทยาเขตพลอยไพลิน จำนวน 4 โรง รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 โรง ดังตารางที่ 2 และตารางที่ 3

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ทั้งนี้โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis)

ตารางที่ 2 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	สหวิทยาเขต	ประชากร (โรง)	กลุ่มตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
				ผู้อำนวยการ โรงเรียน	หัวหน้า กลุ่มสาระ การเรียนรู้	รวม
กาญจนบุรี	เมืองสิงห์	7	4	4	4	8
	แควน้อย	5	4	4	4	8
	ท่ามะกา	5	4	4	4	8
	ท่าม่วง	6	4	4	4	8
	พลอยไพลิน	6	4	4	4	8
รวม		29	20	20	20	40

ตารางที่ 3 จำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสหวิทยาเขต ในอัตราส่วน 1 :1

สหวิทยาเขต	โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ/ โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง/ โรงเรียนขนาดเล็ก
เมืองสิงห์	กาญจนานุเคราะห์ เทพมงคลรังษี	เทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี दानมะขามเตี้ยวิทยาคม
แควน้อย	อุดมสิทธิศึกษา ทองผาภูมิวิทยา	ไทรโยคมนตรีกาญจนวิทยา ไทรโยคน้อยวิทยา
ท่ามะกา	ท่ามะกาวิทยาคม พระแท่นดงรังวิทยาคาร	นิวิฐราชราษฎร์อุบลมภ์ ท่ามะกาปุณณสิริวิทยา
ท่าม่วง	วิสุทธิรังษี ท่าม่วงราษฎร์บำรุง	หนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง หนองขาวโกวิทพิทยาคม
พลอยไพลิน	ประชามงคล บ่อพลอยรัชดาภิเษก	ห้วยกระเจาพิทยาคม หนองปรือพิทยาคม

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

2. **ตัวแปรต้น (X_{tot})** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategy direction : X_1) หมายถึง กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดภาพลักษณ์และลักษณะที่องค์การพยายามปรับปรุง เมื่อเวลาผ่านไป ทิศทางเชิงกลยุทธ์จะมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามเงื่อนไขในบริบทต่าง ๆ ที่ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์คาดการณ์ว่าองค์การจะต้องเผชิญ ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ในระยะสั้นหรือระยะยาว ประกอบด้วย อุดมการณ์หลักและวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเป็นแนวทางในด้านของกระบวนการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ

2.2 การบริหารทรัพยากรในองค์การ (effectively managing the firm's resource portfolio : X_2) หมายถึง การมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การ ทั้งด้านงบประมาณและ ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ โดยจัดระเบียบตามความสามารถ จัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้ง่ายต่อการใช้ความสามารถบุคลากร และเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการสร้างมูลค่า การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรและการรักษาสมรรถนะที่ยั่งยืน ตลอดจนการเติบโตและรักษาบุคลากรขององค์กร

2.3 การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ(sustaining an effective organizational culture: X_3) หมายถึง การมีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก การกำหนดรูปแบบและการเสริมสร้างวัฒนธรรมใหม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการเลือกคนที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานที่มีประสิทธิผล และใช้ระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม

2.4 มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices : X_4) หมายถึง การดำเนินการตามแผนโดยมีพื้นฐานจากหลักปฏิบัติทางจริยธรรม การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยเผยแพร่จรรยาบรรณให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทราบถึงมาตรฐานและแนวปฏิบัติทางจริยธรรมขององค์กร ใช้แนวทางการตรวจสอบภายในที่สอดคล้องกับมาตรฐาน พัฒนาและดำเนินการระบบการให้รางวัลอย่างชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี

2.5 การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls : X_5) หมายถึง การจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพ การบริการ องค์กรจะต้องบรรลุเป้าหมาย ผู้นำสร้างความน่าเชื่อถือ แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของกลยุทธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กล่าวถึง การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม 3 กระบวนการ

3.1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Y_1) หมายถึง การพิจารณา ไตร่ตรอง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ผู้ที่อาจมีอิทธิพลสูงและมีศักยภาพต่อความอยู่รอด หรือความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีมุมมองและ

ทัศนคติของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับสาเหตุ ปัญหา การแก้ไข ซึ่งเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินการขององค์กรตั้งแต่ขั้นตอนริเริ่มการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลในลำดับต่อไป

3.2. เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y_2) หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ เทคนิคการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล เทคนิคการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น และเทคนิคการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือ มาเลือกใช้อย่างเหมาะสมกับประเด็น เวลา สถานการณ์ และทรัพยากรที่มีจำกัด หรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง และต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของบริบทหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

3.3. การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งซึ่งอาจหมายรวมถึงหน่วยงานของรัฐและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งร่วมกันค้นหาประเด็นหรือกำหนดประเด็นที่เป็นสาระของความขัดแย้งหรือปมปัญหาและร่วมกันหาทางออก ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทุกฝ่ายสำหรับปัญหานั้น กระบวนการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วมนี้ อาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปแล้วแต่นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติจะบัญญัติศัพท์ขึ้นใช้ เช่น การแสวงหาข้อตกลงร่วมกัน (Collaborative agreement-seeking) กระบวนการแบบการมีส่วนร่วม (Consensus-based process) การสร้างการมีส่วนร่วม (Making consensus building) การสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Facilitated joint decision) การสนับสนุนกระบวนการเจรจาต่อรอง (Facilitated negotiation) วิธีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Mediated approaches) หรือ การสนทนาเชิงนโยบาย (Policy dialogue)

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นจำนวน 1 ฉบับ จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบคำถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน (X_{tot}) ตามแนวคิดของ ฮิตท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Y_{tot}) ตามแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

โดยแบบสอบถามในตอนที 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)⁷⁹ มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามนิยามตัวแปรที่ศึกษาของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาพัฒนาเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้เกณฑ์ค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ IOC พบว่า มีค่าเท่ากับ 1 ทุกข้อ

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษากาญจนบุรีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 โรงเรียน และโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาราชบุรี จำนวน 6 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนให้ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 คน

⁷⁹ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York McGraw – Hill Book Company, 1992), 74.

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยใช้วิธีของครอนบาค⁸⁰ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ที่มีค่า 0.7 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ (α - coefficient) พบว่า มีค่าเท่ากับ .953

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากาญจนบุรี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 โรงเรียน
2. ผู้วิจัยเดินทางไปแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในกรณีผู้ตอบแบบสอบถามไม่สะดวกให้ข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ และส่งแบบสอบถามช่องทางออนไลน์ สำหรับกรณีที่โรงเรียนไม่สะดวกในการส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ จัดทำตารางแจกแจงคะแนนและลงรหัสเพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูลและระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้ จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และ ค่าร้อยละ (percentage : %)

⁸⁰ Susana Urbina, *Essentials of Psychological Tests* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2004), 117.

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)⁸¹ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) นำผลการวิเคราะห์มาแปลผลเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของศิริชัย กาญจนวสี และคนอื่น⁸² ไว้ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $\leq 0.00 - 0.29$ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $0.30 - 0.69$ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $0.70 - 1.00$ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

⁸¹ John W. Best, **Research in Education**, 10th ed., (Englewood cliffs Prentice-Hall, Inc., 2006), 413.

⁸² ศิริชัย กาญจนวสี และคนอื่น ๆ, **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 156.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่าง เดียวศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง กลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิควิธีการจับคู่รายกลุ่ม (Group Matching) ตามสหวิทยาเขต ในอัตราส่วน 1:1 ได้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี กลุ่มสหวิทยาเขตเมืองสิงห์ จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตแควน้อย จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตท่ามะกา จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตท่าม่วง จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตพลอยไพลิน จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 20 โรงเรียน โดยมี ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล ทั้งสิ้น จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของฮิตท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson) และการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) และการวิเคราะห์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient: r_{xy})

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ฉบับ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูล คือ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมผู้ให้ข้อมูล 40 คน จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 20 โรงเรียน ได้รับการตอบกลับคืนทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบคำถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบคำถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมผู้ให้ข้อมูล 40 คน จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 20 โรงเรียน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ตอบคำถาม

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	26	65.00
หญิง	14	35.00
รวม	40	100.00
อายุ		
20-30 ปี	4	10.00
31-40 ปี	14	35.00
41-50 ปี	16	40.00
51-60 ปี	6	15.00
รวม	40	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	2.50
ปริญญาตรี	17	42.50
ปริญญาโท	14	35.00
ปริญญาเอก	8	20.00
รวม	40	100.00
ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	20	50.00
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	20	50.00
รวม	40	100.00
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง		
1-5 ปี	5	12.50
6-10 ปี	20	50.00
11-15 ปี	11	27.50
มากกว่า 15 ปี	4	10.00
รวม	40	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 และเพศหญิง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปี มีมากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา คือ 31-40 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 ลำดับ 3 คือ อายุ 51-60 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และลำดับสุดท้าย คือ 20-30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ปริญญาตรี มีมากที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 ลำดับ 3 คือ ปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และลำดับสุดท้ายมีน้อยที่สุด คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50

ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้อำนวยการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี มีมากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 รองลงมา คือ 11-15 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 ลำดับสาม คือ 1-5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และลำดับสุดท้ายมีน้อยที่สุด คือ มากกว่า 15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้าน จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 40 คน แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดย
ภาพรวมและรายด้าน

(n=40)

ด้าน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน (X_{tot})	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X_1)	4.26	0.32	มาก
2	การบริหารทรัพยากรในองค์กร (X_2)	4.36	0.30	มาก
3	การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (X_3)	4.31	0.29	มาก
4	มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (X_4)	4.34	0.33	มาก
5	จัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5)	4.25	0.36	มาก
	โดยภาพรวม (X_{tot})	4.30	0.28	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, $SD=0.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารทรัพยากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.36$, $SD=0.30$) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ($\bar{X} = 4.34$, $SD=0.33$) การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.31$, $SD=0.29$) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.26$, $SD=0.32$) และด้านจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ($\bar{X} = 4.25$, $SD=0.36$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.30-0.36 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) เป็นรายด้านและรายข้อ จากตัวแปรต้นที่ศึกษาจำนวน 30 ข้อ มีรายละเอียดตามตารางที่ 6 - ตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการ
กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

(n=40)

ข้อ	ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X_1)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลง	4.45	0.50	มาก
2	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็น รูปธรรมและเข้าใจง่าย	4.35	0.66	มาก
3	ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ได้อย่างสม่ำเสมอ	4.25	0.74	มาก
4	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อม ภายในสถานศึกษา และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ของ สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาได้	4.20	0.64	มาก
5	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมา กำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.30	0.60	มาก
6	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว	4.32	0.57	มาก
7	ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกล ยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผน (implementation) อย่างชัดเจน	3.97	0.73	มาก
	รวม (X_1)	4.26	0.32	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.26 , SD=0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด (\bar{X} = 4.45,

SD=0.50) ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย ($\bar{X} = 4.35$, SD=0.66) ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ($\bar{X} = 4.32$, SD=0.57) ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมา กำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.30$, SD=0.60) ผู้บริหารมีกลวิธีในการ กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ได้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.25$, SD=0.74) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และ วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาได้ ($\bar{X} = 4.20$, SD=0.64) และ ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผน (implementation) อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.97$, SD=0.73) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.50-0.74 มีการกระจาย ของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการบริหาร ทรัพยากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

(n=40)

ข้อ	ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (X_2)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหาร ทรัพยากรในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า และเกิดประโยชน์ สูงสุดกับสถานศึกษา	4.42	0.54	มาก
2	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน	4.35	0.62	มาก
3	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม เช่น การกำหนดภาระงานและหน้าที่ตามความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.35	0.57	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรมความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์	4.55	0.55	มากที่สุด

ข้อ	ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (X_2)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
	สูงสุดแก่ผู้เรียน			
5	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงาน	4.25	0.74	มาก
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหาร จัดการทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ อย่างมีคุณภาพ	4.25	0.63	มาก
	รวม (X_2)	4.36	0.30	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, $SD=0.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการศึกษาฝึกอบรมความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ($\bar{X} = 4.55$, $SD=0.55$) อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหาร ทรัพยากรในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.42$, $SD=0.54$) ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม เช่น การกำหนดภาระ งานและหน้าที่ตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.35$, $SD=0.57$) ผู้บริหารสามารถ บริหารจัดการงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ($\bar{X} = 4.35$, $SD=0.62$) และ ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.25$, $SD=0.63$) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพของตนอย่าง เต็มที่ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.25$, $SD=0.74$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.54-0.74 มีการกระจาย ของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการ
รักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

(n=40)

ข้อ	ด้านการรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (X_3)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร	4.30	0.68	มาก
2	การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารใช้หลักการวินิจฉัยองค์กร และหลักการการมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร	4.37	0.66	มาก
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.25	0.74	มาก
4	การกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารใช้หลักการการมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมในองค์กร	4.37	0.58	มาก
5	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อกำหนดพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่กำหนดขึ้นร่วมกัน	4.27	0.71	มาก
	รวม (X_3)	4.31	0.29	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, $SD=0.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารใช้หลักการการมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมในองค์กร ($\bar{X} = 4.37$, $SD=0.58$) การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารใช้หลักการวินิจฉัยองค์กร และหลักการการมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร ($\bar{X} = 4.37$, $SD=0.66$) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจาก

ภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.30$, $SD=0.68$) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อกำหนดพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่กำหนดขึ้นร่วมกัน ($\bar{X} = 4.27$, $SD=0.71$) และผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.25$, $SD=0.74$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.58-0.74 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 9 คำนวณผลคะแนน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้าน
มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม**

(n=40)

ข้อ	ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (X_4)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยยึดหลักพื้นฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.22	0.65	มาก
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.32	0.65	มาก
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานและตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน	4.30	0.64	มาก
4	ผู้บริหารมีความรัก ความเมตตา และเอื้ออาทร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค	4.57	0.54	มากที่สุด
5	ผู้บริหารพิจารณาผลการปฏิบัติงานประกอบการเลื่อนเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	4.25	0.74	มาก
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้ราชการอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ	4.40	0.59	มาก
	รวม (X_4)	4.34	0.33	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, $SD=0.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีความรัก ความเมตตา และเอื้ออาทร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค ($\bar{X} = 4.57$, $SD=0.54$) อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้ราชการอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.40$, $SD=0.59$) ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.32$, $SD=0.65$) ผู้บริหารปฏิบัติงานและตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{X} = 4.30$, $SD=0.64$) ผู้บริหารพิจารณาผลการปฏิบัติงานประกอบการเลื่อนเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 4.25$, $SD=0.74$) และผู้บริหารปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยยึดหลักพื้นฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X} = 4.22$, $SD=0.65$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.54-0.74 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการ
จัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล**

(n=40)

ข้อ	ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานที่ชัดเจน	4.20	0.72	มาก
2	ผู้บริหารมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม	4.27	0.67	มาก
3	ผู้บริหารมีการวางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.27	0.64	มาก
4	ผู้บริหารมีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการ	4.20	0.75	มาก

ข้อ	ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
	ปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ			
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของครูในทุก ๆ ด้าน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง	4.32	0.65	มาก
6	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ	4.25	0.74	มาก
	รวม (X_5)	4.25	0.36	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, $SD=0.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของครูในทุก ๆ ด้าน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง ($\bar{X} = 4.32$, $SD=0.65$) ผู้บริหารมีการวางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.27$, $SD=0.64$) ผู้บริหารมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.27$, $SD=0.67$) ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ($\bar{X} = 4.25$, $SD=0.74$) ผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.20$, $SD=0.72$) ผู้บริหารมีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.20$, $SD=0.75$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.64 - 0.75 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สอบถามการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

การวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้าน จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 40 คน แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=40)

ด้าน	การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Y_{tot})	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Y_1)	4.22	0.33	มาก
2	เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y_2)	4.22	0.28	มาก
3	การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3)	4.32	0.18	มาก
	โดยภาพรวม (Y_{tot})	4.25	0.23	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, $SD=0.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.32$, $SD=0.18$) ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.22$, $SD=0.28$) ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X} = 4.22$, $SD=0.33$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.18-0.33 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีโดยใช้ห้ขมิเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (standard deviation : SD) เป็นรายด้านและรายข้อ จากตัวแปรที่ศึกษาจำนวน 16 ข้อ มี รายละเอียดตามตารางที่ 12 - ตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 12 ค่าห้ขมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการวิเคราะห์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(n=40)

ข้อ	ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Y_1)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้ง ทางบวกและทางลบของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียน ดำเนินการ	4.47	0.59	มาก
2	ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียน ดำเนินการ	4.32	0.61	มาก
3	ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์หาเครือข่ายความร่วมมือจาก บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำให้โรงเรียน บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการต่าง ๆ ที่วางไว้	4.10	0.63	มาก
4	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ปัญหา และแนวทางการ แก้ไขปัญหาที่เกิดจากมุมมองหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติงานตามแผน และการติดตาม ผลตามลำดับ	4.27	0.71	มาก
5	ผู้บริหารและครูนำผลการวิเคราะห์จากผลกระทบ ปัจจัยและ สาเหตุปัญหา มาใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.07	0.65	มาก
	รวม (Y_1)	4.22	0.33	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, $SD=0.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการ ($\bar{X} = 4.47$, $SD=0.59$) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ นโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการ ($\bar{X} = 4.07$, $SD=0.65$) ผู้บริหารและครูมีการ วิเคราะห์ถึงสาเหตุ ปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากมุมมองหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติงานตามแผน และการติดตามผลตามลำดับ ($\bar{X} = 4.27$, $SD=0.71$) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์หาเครือข่ายความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำให้โรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการต่าง ๆ ที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.10$, $SD=0.63$) และผู้บริหารและครูนำผลการวิเคราะห์จาก ผลกระทบ ปัจจัยและสาเหตุปัญหา มาใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.07$, $SD=0.65$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.59 - 0.71 มีการกระจาย ของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านเทคนิคการ สร้างการมีส่วนร่วม

(n=40)

ข้อ	ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y ₂)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันกับครูอย่าง สม่ำเสมอ	4.20	0.75	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมและนำ ความคิดเห็นนั้นมาปรับใช้อย่างเหมาะสม	4.10	0.67	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานที่กำลัง ดำเนินการ	4.47	0.59	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วน	4.22	0.73	มาก

ข้อ	ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y ₂)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
	เกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจเพื่อสร้างโครงการ กิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน			
5	ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เช่น facebook, line, twister, website, etc. เพื่อให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองใช้เป็นช่องทางในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.10	0.63	มาก
	รวม (Y ₂)	4.22	0.28	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.22, SD=0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานที่กำลังดำเนินการ (\bar{X} = 4.47, SD=0.59) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจเพื่อสร้างโครงการ กิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (\bar{X} = 4.22, SD=0.73) ผู้บริหารมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันกับครูอย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} = 4.20, SD=0.75) ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เช่น facebook, line, twister, website, etc. เพื่อให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองใช้เป็นช่องทางในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา (\bar{X} = 4.10, SD=0.63) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมและนำความคิดเห็นนั้นมาปรับใช้อย่างเหมาะสม (\bar{X} = 4.10, SD=0.67) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.59 - 0.75 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการจัดการ
ความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม

(n=40)

ข้อ	ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y ₃)	(\bar{X})	(SD)	ระดับ
1	เมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันค้นหาประเด็นปัญหา และร่วมกันหาทางออกหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.22	0.65	มาก
2	ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแสวงหาข้อตกลงร่วมกัน เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	4.42	0.71	มาก
3	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย และเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	4.40	0.63	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมพิจารณาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.35	0.62	มาก
5	ผู้บริหารโน้มน้าว เจรจาต่อรองให้คู่ความขัดแย้งแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเอง เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสันติ	4.27	0.59	มาก
6	ผู้บริหารพิจารณาเทคนิควิธีที่เหมาะสมในแต่ละกรณีว่าควรให้คู่ความขัดแย้งเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือใช้เทคนิคอื่นในการลดความขัดแย้งมากกว่าการเผชิญหน้ากัน	4.50	0.50	มากที่สุด
	รวม (Y ₃)	4.32	0.18	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, SD=0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารพิจารณาเทคนิควิธีที่เหมาะสมในแต่ละกรณีว่าควรให้คู่ความขัดแย้งเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือใช้เทคนิคอื่นในการลดความขัดแย้งมากกว่าการเผชิญหน้ากัน ($\bar{X} = 4.50$, SD=0.50) อยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับคำสัมภาษณ์เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแสวงหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X} = 4.42$, $SD=0.71$) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย และเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ($\bar{X} = 4.40$, $SD=0.63$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมพิจารณาการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.35$, $SD=0.62$) ผู้บริหารโน้มน้าว เจรจาต่อรองให้คู่ความขัดแย้งแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเอง เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสันติ ($\bar{X} = 4.27$, $SD=0.59$) และ เมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันค้นหาประเด็นปัญหา และร่วมกันหาทางออกหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.22$, $SD=0.65$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.50 - 0.71 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผู้วิจัยในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

(n=40)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Y_1)	เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y_2)	การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3)	โดยรวม (Y_{tot})
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X_1)	.288*	.300*	.425**	.367**	
การบริหารทรัพยากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ (X_2)	.281*	.333*	.439**	.381**	
การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (X_3)	.434**	.259	.399**	.412**	
มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (X_4)	.313*	.316*	.477**	.398**	
การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5)	.392**	.337*	.501**	.450**	
โดยรวม (X_{tot})	.392**	.356*	.517**	.462**	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน (Y_{tot}) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.462$) และเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในภาพรวม (X_{tot}) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนรายด้าน ($Y_1 - Y_3$) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.517$) รองลงมา ได้แก่ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Y_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.392$) และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.356$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_5$) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับปานกลางทุกคู่ โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5 , $r_{xy}=0.450$) การรักษาวินัยธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (X_3 , $r_{xy}=0.412$) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (X_4 , $r_{xy}=0.398$) การบริหารทรัพยากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ (X_2 , $r_{xy}=0.381$) และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X_1 , $r_{xy}=0.367$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_5$) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนรายด้าน ($Y_1 - Y_3$) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 7 คู่ โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5) กับการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.501$) รองลงมา คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (X_4) กับการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.477$) และการบริหารทรัพยากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ (X_2) กับการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.439$) และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 8 คู่ โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5) กับการเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y_2) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.337$) รองลงมา คือ การบริหารทรัพยากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ (X_2) กับการเทคนิคการสร้าง

การมีส่วนร่วม (Y_2) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.333$) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (X_4) กับเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y_2) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ($r_{xy}=0.316$)

นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (X_3) ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y_2)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จำนวน 29 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิควิธีการจับคู่รายกลุ่ม (Group Matching) ตามสหวิทยาเขต ในอัตราส่วน 1:1 ได้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี กลุ่มสหวิทยาเขตเมืองสิงห์ จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตแควน้อย จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตท่ามะกา จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตท่าม่วง จำนวน 4 โรงเรียน กลุ่มสหวิทยาเขตพลอยไพลิน จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 20 โรงเรียน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน โดยตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบคำถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskisson) ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แบบสอบถามมีความเชื่อมั่น สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี สรุปผลเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ด้านการรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และ ด้านจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน



การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการศึกษา มีกลวิธีกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ยึดถือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยยึดหลักพื้นฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน มีความรัก ความเมตตา และเอื้ออาทร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค มีความสามารถในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์การ ใช้หลักการวินิจฉัยองค์การ และหลักการการมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ และกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อกำหนดพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่กำหนดขึ้นร่วมกัน อีกทั้งผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาได้ มีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน นอกจากนี้มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานที่ชัดเจน รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จ

ตามเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีการวางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของครูในทุก ๆ ด้าน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ก้านพวรรณ บุญเจริญสุข ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทราสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของโชรูก โมฮาเหม็ด ฟารัก โมฮัมเหม็ด อับแดร์ (Shorouk Mohamed Farag Mohamed Aboudahr) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการบรรยากาศและคุณภาพขององค์กร ของมหาวิทยาลัยของรัฐอียิปต์ ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อการจัดบรรยากาศขององค์กรและคุณภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลในการใกล้เคียงเชื่อมความสัมพันธ์ภายในองค์กร บรรยากาศขององค์กรเป็นกลไกหนึ่งที่สามารถเชื่อมโยงความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ แนวทางการจัดการคุณภาพ มีส่วนช่วยในการมีวิสัยทัศน์ เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศและคุณภาพขององค์กรในบริบทของการศึกษาระดับอุดมศึกษาของอียิปต์ และสอดคล้องกับวิจัยของมันซูร์ (Mansour) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสัมพันธ์กับการปรับปรุงคุณภาพการบริการการศึกษามหาวิทยาลัยในปาเลสไตน์ ให้แนะนำว่าผู้นำควรคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากร การเสริมสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินการควบคุมกฎระเบียบที่สมดุล

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีค่ามัธยเลขคณิตมาก เป็นลำดับแรก ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรมความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้บริหารความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่

ผู้เรียน บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรมความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สนับสนุน กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับ จูริรัตน์ ม่วงนา ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ด้านจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล พบว่า มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานที่ชัดเจน มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีการวางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของครูในทุก ๆ ด้าน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองสอดคล้องกับ อติพงษ์ ณะเดียงฉันทน์ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรีอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการ วิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการ วิเคราะห์หาเครือข่ายความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำให้โรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ที่วางไว้ วิเคราะห์ถึงสาเหตุ ปัญหา และแนวทาง

การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากมุมมองหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติงานตามแผน และการติดตามผลตามลำดับและนำผลการวิเคราะห์จากผลกระทบ ปัจจัยและสาเหตุปัญหา มาใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันกับครูอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจเพื่อสร้างโครงการ กิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย นอกจากนี้ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแสวงหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทับทิม แสงอินทร์ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน สรรงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับราม เรือนทองดี ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการดำเนินการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของคิม ซุนฮี (Kim Soonhee) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน พบว่า การสื่อสาร การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพในบริบทของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับสูง ผู้นำองค์กรในภาครัฐควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากรูปแบบดั้งเดิมของโครงสร้างแบบลำดับชั้นไปสู่การจัดการแบบมีส่วนร่วมและการเสริมอำนาจ

เมื่อพิจารณาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน เป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม มีค่ามัธยฐานอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารต้องการลดการโต้เถียง หรือการเกิดความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายเพื่อไม่ให้ความขัดแย้งที่ผลกระทบต่องานภายในโรงเรียน อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ย่อมมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียน โดยมีวิธีการขจัดความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม เช่น ร่วมค้นหาประเด็นปัญหา และหาทางออกหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกันแสวงหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย และเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจทั้งสองฝ่าย และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมพิจารณาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา อีกทั้งพิจารณาเทคนิควิธีที่เหมาะสมในแต่ละกรณีว่าควรให้คู่ความขัดแย้งเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือใช้เทคนิคอื่นในการลดความขัดแย้งมากกว่าการเผชิญหน้ากัน นอกจากนี้ผู้บริหารโน้มน้าว เจรจาต่อรองให้คู่ความขัดแย้งแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเองเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสันติ และส่งผลให้สถานศึกษาปราศจากความขัดแย้งทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัย

ของ กมลชนก ศรีวงศา ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครพนม พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแบบการร่วมมือ ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก ทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการ ร่วมกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาเกิดจากมุมมองหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้โรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทัยรัตน์ ปัญญาสิม ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา อยู่ระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา และสอดคล้องกับวิจัยของเซลโล โมโคเอน่า (Sello Mokoena) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ: ส่งผลต่อระดับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนหรือไม่? พบว่า ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของ PM มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับระดับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำโรงเรียนที่ต้องการเพิ่มระดับความไว้วางใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรพิจารณาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของ PM ในการปฏิบัติหน้าที่ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดวิส การ์มาจ (David Gamage) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ตามการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ตัวชี้วัดดังต่อไปนี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ต่อระดับความน่าเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การมีโครงสร้างคณะกรรมการที่น่าพอใจ และการมีที่ปรึกษาสภาโรงเรียน ความเพียงพอของข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ เวลาสำหรับการทำการสอนและการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนที่ประสงค์จะเพิ่มระดับการไว้วางใจในหมู่ผู้มีส่วนได้เสียในโรงเรียนของพวกเขาควรพิจารณาตัวชี้วัดเหล่านี้เพื่อประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่การเป็นผู้นำของตน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาญจนบุรี ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานภายในโรงเรียนโดยกำหนด เป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ของสภาพแวดล้อม ภายนอกสถานศึกษาได้ มีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน ความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า และ เกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าสอดคล้องกับแผน ที่วางไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการศึกษา มีกลวิธีกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักพื้นฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม ความ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจโดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน มีความรัก ความเมตตา และเอื้ออาทรต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละ กลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีการวางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนสม่ำเสมอ ส่งเสริมและสนับสนุนการ ทำงานของครูในทุก ๆ ด้าน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสนองต่อต่อ ความต้องการของผู้เรียน ความสามารถในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของ องค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร ใช้หลักการวินิจฉัยองค์กร และ หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากร ในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อกำหนดพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และค่านิยมที่กำหนดขึ้นร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ผู้ที่ ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการ วิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่ โรงเรียนดำเนินการ วิเคราะห์ถึงสาเหตุ ปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขปัญหา แสวงหาข้อตกลง ร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ส่งผลให้บุคลากรและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความ พร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของธีระนันต์ โมธรรม ได้ ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารภาพรวม (X_{tot}) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3) มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นอันดับแรก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมพิจารณาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันค้นหาประเด็นปัญหา และร่วมกันหาทางออกหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกันแสวงหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันพิจารณาเทคนิควิธีที่เหมาะสมในแต่ละกรณี และป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย และเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจทั้งสองฝ่าย โน้มน้าว เจรจาต่อรองให้คู่ความขัดแย้งแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเอง เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของมัทนา กองเงิน ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน ด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม (Y_2) น้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารใช้เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม ใช้เทคนิควิธีการสำหรับการสร้างการมีส่วนร่วม อาศัยการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันกับครูไม่สม่ำเสมอ จำกัดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ทำให้ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญวัญญ์ ธาริบุญ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร

สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรายด้านกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระดับปานกลาง เป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานที่ชัดเจน การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม วางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของครูในทุก ๆ ด้าน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ สอดคล้องกับอดีตพงษ์ ฝะเตียงฉันท ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารต้องพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาคทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ กระตุ้นให้ครูนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อการเรียนการสอน เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองและสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ครูได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเองในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น และทำการอบรมความรู้เพิ่มเติม โดยผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย เพื่อต้องการสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้มีมาตรฐาน

ส่วนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (X_1) พบว่ามีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นอันดับสุดท้าย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน

ของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา ได้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชจรินทร์ ปิ่นทอง ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า ระดับปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุดคือด้านการมีส่วนร่วม

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (X_5) มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นอันดับแรก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานที่ชัดเจน วางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของครูในทุก ๆ ด้าน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับความต้องการของครู จึงทำให้เมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันค้นหาประเด็นปัญหา และร่วมกันหาทางออกหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสม เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสันติ สอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑนา กองเงิน ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี จากข้อค้นพบการวิจัยจากการอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน มีการวัดและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถวางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้สอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ
2. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารและครูต้องร่วมกันวิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความสำเร็จหรือความล้มเหลว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากมุมมองหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและตรงตามความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน
3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน ด้านการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุลและด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานที่ชัดเจน มีการวางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม อย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมพิจารณาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพและสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี
3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี



รายการอ้างอิง

- กมลชนก ศรีวงศา. "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน จังหวัดนครพนม." **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม** 5, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558).
- กัญญ์วิญญู ธาริบุญ. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ". **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัยมหาวิทยาลัยศิลปากร**
8, 1 (มกราคม-เมษายน 2558).
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- จूरिरัตน์ ม่วงนา. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.**
- ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก
http://deonetraining.com/view_leader_talk.php?id=31.
- ณัฐนันท์กร เอี่ยมเทน. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่ม
การศึกษาท้องถิ่นที่ 5." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.**
- ณัฐยา สินตระการผล. **กลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2556.
- ทับทิม แสงอินทร์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี."
**วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.**
- ธีระนันต์ โมธรรม. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพใน
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ". **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย
พิชยยุทธศน์** 16, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564).
- นพวรรณ บุญเจริญสุข. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทราสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 6." **วารสารวิชาการ สถาบันการพลศึกษา** 10, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2561).
- นัยนา นิลพันธ์. "คุณลักษณะผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล
กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1." **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัยมหาวิทยาลัยศิลปากร** 4, 1
(กรกฎาคม - ธันวาคม 2556).

- นุชจรินทร์ ปิ่นทอง. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด เพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10." **Veridian E-Journal, Silpakorn University** 9, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2559).
- ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. **พื้นฐานและหลักการศึกษาศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: มินิ เซอร์วิส ซัพพลาย, 2557.
- ปรีดี นุกุลสมปรารณา. **คุณลักษณะของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์**. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.popticles.com/business/strategic-leadership-characteristics/>.
- "ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 138, ตอนพิเศษ 38 ง (17 กุมภาพันธ์ 2564).
- พรทิพย์ รอดพลอย. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัด นครปฐม." **วารสารสิทธิธรรม** 23, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2565).
- พระครูสุตวรธรรมกิจ. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, 2561.
- มัทนา วัจนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครปฐม: บริษัท เพชรเกษมพรินต์ติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2561.
- มันทนา กองเงิน. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1." **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัยมหาวิทยาลัยศิลปากร** 2, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2555).
- เยาวรินทร์ ยัมรอด. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2559.
- ราม เรือนทองดี. "การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา." **วารสารมหาจุฬานาครธรรม** 7, 10 (ตุลาคม 2563).
- โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก. **รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report : Sar) ปีการศึกษา 2563**. กาญจนบุรี: โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก, 2563.
- โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม. **รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report : Sar) ปีการศึกษา 2563**. กาญจนบุรี: โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม, 2563.
- ฤทัยรัตน์ ปัญญาสม. "การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย**

มหาวิทยาลัยศิลปากร 9, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560).

วันชัย โกลละสุต. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม." เข้าถึงเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2564, เข้าถึงได้จาก

http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm.

ศิริชัย กาญจนาวสี และคนอื่นๆ. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

สมชาย เทพแสง. กลยุทธ์ผู้นำร่วมสมัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. วิทยาลัยเทคโนโลยีดอนบอสโก, 2559.

สมาน อัสวภูมิ. เอกสารคำสอน รายวิชาการบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง). อุบลราชธานี: หจก.

อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์, 2558.

สัมมา รธนิตย์. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2556.

สัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี. 21 กุมภาพันธ์ 2565.

สัมภาษณ์ศึกษานเทศก์. 7 กุมภาพันธ์ 2565.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565.

สพม.จก: กาญจนบุรี 2565.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. พระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์พริกหวานกราฟฟิก จำกัด, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570. กรุงเทพฯ: สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, 2564.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธี

และการนำไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สวนสุนันทา, 2560.

———. การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560.

———. การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1

กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.). ผลการประเมินคุณภาพภายนอก

รอบสี่ (พ.ศ.2559-2563) สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรอง

มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.). เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2565. เข้าถึงได้จาก

<https://drive.google.com/file/d/1mPuP3PSZU3Xug03eiifptDNp15bKRFPt/view>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ:

กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.

อดิพงษ์ ณะเดียงฉันท. "ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2." **วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร** 4, 5 (พฤษภาคม 2564).

อรรถชัย กาหลง. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการบริหารงานกิจการนักเรียนโรงเรียน

มัธยมศึกษาของรัฐขนาดใหญ่ในจังหวัดเพชรบุรี." **วารสารสิทธิธรรมปริทรรศน์** 22, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564).

ภาษาอังกฤษ

Aboudahr, Shorouk Mohamed Farag Mohamed. "The Relationship between Strategic Leadership, Organizational Climate and Quality Management Practices in Egypt Public Universities." Doctor of Philosophy University Utara Malaysia, 2022.

Adair, John. **Strategic Leadership : How to Think and Plan Strategically and Provide Direction**. London: Kogan Page, 2010.

Adair, John Eric. **Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction**. London: and Organization. (Boston: Houghton Mifflin Co, 2010.

Alayoubi, Mansour M. "Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities," **International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)** 5, 3 (March 2020).

Best, John W. **Research in Education**. 10th Ed. Englewood cliffs Prentice-Hall, Inc., 2006.

Bryman, Alan. **Leadership and Organization**. London: Rout edge & Kegan Paul, 1986.

———. **Leadership and Organization** London: Rout edge & Kegan Paul, 1986.

Burns, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 2006.

Swansburg, Russell C. **Management and Leadership for Nurse Manager**. 2nd Ed. Boston: Jones and Bartlett Publishers, 1996.

———. **Management and Leadership for Nurse Manager**. 2nd Ed. Boston: Jones and Bartlett Publishers, 1996.

Cohen, J.M., and N.T. Uphoff. **Participation' S Place in Rural Development: Seeking Clarity through Specificity**. World Development, 1980.

———. **Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity through Specificity**. World Development 1980.

- Davis, Keith. **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**. New York McGraw-Hill Book Company, 1981.
- . **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1981.
- Dess, Gregory G., and Alex Miller. **Strategic Management**. Singapore: McGraw Hill, 1993.
- Dubrin, Andrew J. **Leadership Research Findings, Practice, and Skills** New York: Houghton Mifflin Company, 1998.
- . **Leadership : Research Findings, Practice and Skills**. 7th Ed. Boston: Houghton, 2013.
- 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**. St. Paul. MN West, 1996.
- Gamage, David. "Effective Participatory School Administration, Leadership, and Management: Does It Affect the Trust Levels of Stakeholders?", 2006. Accessed February 20, 2022. Available from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066691.pdf>.
- Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron. **Behavior in Organization**. 6th Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Hitt, Michael A, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. "Chapter 3 Strategic Actions : Strategy Formulation" in **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**. 8th Ed. USA: South-Western Cengage Learning, 2009.
- . **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**. 8th Ed. USA: South-Western Cengage Learning, 2009.
- . **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**. 8th Ed. USA: South-Western Cengage Learning, 2009.
- . **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**. 8th Ed. USA: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management**. New York McGraw – Hill Book Company, 1992.

- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7th Ed. SAGE Publications, 2020.
- May, Ryan. **Strategic Leadership for Executives**. เข้าถึงเมื่อ 2 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.businessdictionary.com/article/682/strategic-leadership-for-executives>.
- Mokoena, Sello. "Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?". **Kamla-Raj** 30, 1 (January 2012): 43-53.
- Putti, Joseph M. **Management: A Function Approach**. Singapor: McGraw-Hill Book Company, 1987.
- Robbins, Stephen P. **Organization Theory : Structure Designs and Application**. New Jersey Prentice – Hall, 1990.
- Samuel, Certo C., and Peter J. Paul. **Strategic Management : Concept and Applications**. Singapore: McGraw-Hill, 1991.
- Sashkin, M. **A Manager's Guide to Participative Management**. New York: AMA, 1982.
- Schoemaker, P. J., S. H. Krupp, and S. Howland. **Strategic Leadership: The Essential Skills**. Available :<https://hbr.org/2013/01/strategicleadership-the-essential-skills> (2018, August 15).
- Soonhee, Kim. "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership." **PAR PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW** 62, 2(March-April2020).
- Urbina, Susana. **Essentials of Psychological Tests**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.
- Whang, JP. **Participation in Planned Development**. New York: Wageningen, 1981.
- Yukl, Gary A. **Leadership in Organizations**. 8th Ed. New York: Courier Stoughton, 2013.



ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ





ที่ อว 8612.2/ 244

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณพิชญา เพชรพิมล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวณัฐฐา เกียรติศิริกุล รหัสประจำตัว 630620038 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากาญจนบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item-Objective Congruence : IOC)
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ : Strategic Leadership (ตัวแปร X)

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์								
1	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
2	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
3	ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ได้อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
4	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
5	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
6	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
7	ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผน (implementation) อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
การบริหารทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ								

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
2	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
3	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม เช่น การกำหนดภาระงาน และหน้าที่ตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
4	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรมความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
5	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
การริ่ษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ								
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
	จากภายนอกองค์กร							
2	การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารใช้หลักการวินิจฉัยองค์กร และหลักการการมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับบริบทองค์กรและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
4	การกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารใช้หลักการการมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
5	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อกำหนดพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่กำหนดขึ้นร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม								
1	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยยึดหลักพื้นฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานและตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
4	ผู้บริหารมีความรัก ความเมตตา และเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
5	ผู้บริหารพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ประกอบการเลื่อนเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้ราชการอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล								
1	ผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุมาตรฐานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
2	ผู้บริหารมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
3	ผู้บริหารมีการวางระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
4	ผู้บริหารมีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของครูในทุก ๆ ด้าน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
6	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับความต้องการของครูในการจัดการเรียนการสอนที่มี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
	ประสิทธิภาพและคุณภาพ							

การบริหารแบบมีส่วนร่วม : Participation Management (ตัวแปร Y)

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
1	ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียน ดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
2	ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความสำเร็จของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียน ดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
3	ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์หาเครือข่ายความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำให้โรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ที่วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
4	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากมุมมองหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติงานตามแผน และการติดตามผลตามลำดับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
5	ผู้บริหารและครูนำผลการวิเคราะห์จากผลกระทบ ปัจจัยและสาเหตุปัญหา มาใช้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
	ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน							
เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม								
1	ผู้บริหารมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ร่วมกันกับครูอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมและนำความคิดเห็นนั้นมาปรับใช้ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมปรึกษาหารือ เกี่ยวกับงานที่กำลังดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจเพื่อสร้าง โครงการ กิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
5	ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ หลากหลาย เช่น facebook, line, twister, website, etc. เพื่อให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ใช้เป็นช่องทางในการเสนอความคิดเห็นเพื่อ พัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม								
1	เมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันค้นหาประเด็น ปัญหา และร่วมกันหาทางออกหรือแนว ทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
2	ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน แสวงหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งที่ เกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันป้องกันความขัดแย้งที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน

ข้อ	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3	4	5		
	อาจเกิดขึ้นในอนาคต							
3	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกลเกลี่ย และเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจทั้งสองฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมพิจารณาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
5	ผู้บริหารโน้มน้าว เจรจาต่อรองให้คู่ความขัดแย้งแต่ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเอง เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสันติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน
6	ผู้บริหารพิจารณาเทคนิควิธีที่เหมาะสมในแต่ละกรณีว่าควรให้คู่ความขัดแย้งเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือใช้เทคนิคอื่นในการลดความขัดแย้งมากกว่าการเผชิญหน้ากัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ผ่าน



ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองใช้เครื่องมือและรายชื่อโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ





ที่ อว 8612.2/249

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2.2 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกรับใหญ่อังกุศลกิจพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวณัฐธา เกียรติศิริกุล รหัสประจำตัว 630620038 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

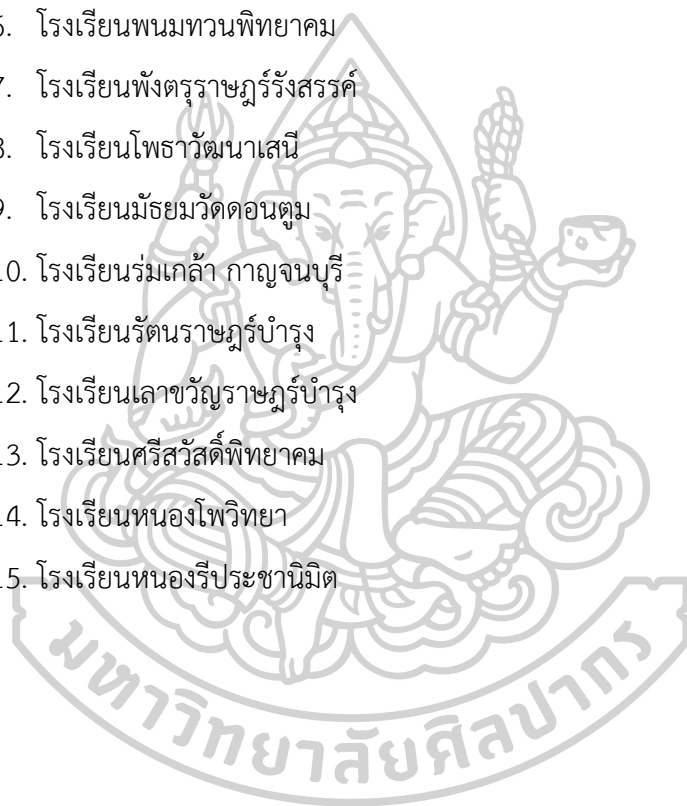
โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ (ตามลำดับตัวอักษร)

1. โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุลกิจพิทยาคม
2. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี
3. โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม
4. โรงเรียนปลาหมอพิทยาคม
5. โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์
6. โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม
7. โรงเรียนพังตรุราษฎร์รังสรรค์
8. โรงเรียนโพธารวัณนาเสนี
9. โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม
10. โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี
11. โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
12. โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง
13. โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม
14. โรงเรียนหนองโพวิทยา
15. โรงเรียนหนองรีประชานิมิต



การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น
แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.953	46

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x11	213.2667	126.340	.463	.952
x12	213.3333	124.851	.569	.952
x13	213.2667	124.892	.616	.952
x14	213.3667	122.585	.771	.951
x15	213.4667	124.464	.558	.952
x16	213.3667	124.447	.591	.952
x17	213.3333	126.299	.428	.953
x21	213.3333	125.471	.509	.952
x22	213.3333	124.506	.603	.952

x23	213.2667	124.133	.697	.951
x24	213.2000	125.545	.625	.952
x25	213.1667	128.557	.296	.953
x26	213.1667	127.316	.457	.952
x31	213.2000	128.993	.216	.953
x32	213.3333	124.851	.569	.952
x33	213.3000	125.528	.523	.952
x34	213.3667	122.585	.771	.951
x35	213.2667	124.133	.697	.951
x41	213.2000	127.683	.370	.953
x42	213.2667	124.133	.697	.951
x43	213.2000	128.372	.289	.953
x44	213.3000	125.528	.523	.952
x45	213.2667	127.030	.390	.953
x46	213.3000	124.907	.586	.952
x51	213.1000	128.852	.362	.953
x52	213.2000	127.131	.436	.952
x53	213.3000	122.976	.784	.951
x54	213.2333	127.151	.401	.953
x55	213.2333	125.426	.593	.952
x56	213.3000	126.769	.398	.953
y11	213.3000	125.321	.544	.952
y12	213.2667	125.306	.572	.952
y13	213.2333	125.909	.539	.952
y14	213.2667	124.616	.645	.951
y15	213.2667	126.133	.484	.952
y21	213.3667	125.275	.512	.952
y22	213.3333	125.264	.529	.952
y23	213.4000	124.041	.615	.951
y24	213.2333	124.875	.655	.951

y25	213.4000	125.007	.525	.952
y31	213.3000	126.700	.405	.953
y32	213.4333	122.530	.745	.951
y33	213.3000	126.217	.453	.952
y34	213.3333	124.230	.631	.951
y35	213.4333	124.875	.528	.952
y36	213.4000	125.076	.518	.952

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
218.0333	130.999	11.44547	46







ที่ อว 8612.2/ 2๑๘

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์

ด้วย นางสาวณัฐชา เกียรติศิริกุล รหัสประจำตัว 630620038 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนาบุรี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา รุ่งนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สหวิทยาเขต	โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ/ โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง/ โรงเรียนขนาดเล็ก
เมืองสิงห์	กาญจนานุเคราะห์ เทพมงคลรังษี	เทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี ด่านมะขามเตี้ยวิทยา
แควน้อย	อุดมสิทธิศึกษา ทองผาภูมิวิทยา	ไทรโยคมนตรีกาญจนวิทยา ไทรโยคน้อยวิทยา
ท่ามะกา	ท่ามะกาพิทยาคม พระแท่นดงรังวิทยาคาร	นิวัตรราษฎร์อุปถัมภ์ ท่ามะกาปุณณศรีวิทยา
ท่าม่วง	วิสุทธรังษี ท่าม่วงราษฎร์บำรุง	หนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง หนองขาวโกวิทพิทยาคม
พลอยไพลิน	ประชามงคล บ่อพลอยรัชดาภิเษก	ห้วยกระเจาพิทยาคม หนองปรือพิทยาคม





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร 2) เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อคำถามที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม จำนวน 16 ข้อ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน

2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน

4. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความจริง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและช่วยให้ดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี



(นางสาวณัฐธา เกียรติศิริกุล)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 093-4654194

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	() 01
2	อายุ (ถ้าเศษของปีมากกว่า 6 เดือน ให้นำอีก 1 ปี) <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	() 02
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	() 03
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ระบุ.....	() 04
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	() 05

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความ ให้ตรงกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์							
1	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และการเปลี่ยนแปลง						() 06
2	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย						() 07
3	ผู้บริหารมีกลวิธีในการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ได้อย่างสม่ำเสมอ						() 08
4	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาได้						() 09
5	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง						() 10
6	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว						() 11

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7	ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผน (implementation) อย่างชัดเจน						() 12
การบริหารทรัพยากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ							
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา						() 13
2	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าสอดคล้องกับแผนที่วางไว้ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน						() 14
3	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม เช่น การกำหนดภาระงานและหน้าที่ตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา						() 15
4	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรมความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน						() 16
5	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน						() 17
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ						() 18
การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ							

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร						() 19
2	การกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารใช้หลักการวินิจฉัยองค์การ และหลักการการมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ						() 20
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับบริบทองค์การและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น						() 21
4	การกำหนดค่านิยมขององค์การ ผู้บริหารใช้หลักการการมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมในองค์การ						() 22
5	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อกำหนดพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่กำหนดขึ้นร่วมกัน						() 23
มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม							
1	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยยึดหลักพื้นฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม						() 24
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						() 25
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานและตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน						() 26
4	ผู้บริหารมีความรัก ความเมตตา และเอื้ออาทร						() 27

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค						
5	ผู้บริหารพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ประกอบการเลื่อนเงินเดือนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล						() 28
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้ราชการอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ						() 29
การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล							
1	ผู้บริหารมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มี มาตรฐาน โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนำไปสู่การ บรรลุมาตรฐานที่ชัดเจน						() 30
2	ผู้บริหารมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จตาม เป้าหมายในแต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม						() 31
3	ผู้บริหารมีการวางระบบการควบคุมภายใน สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						() 32
4	ผู้บริหารมีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ						() 33
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของครูใน ทุก ๆ ด้าน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอน ที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการของ ผู้เรียนและผู้ปกครอง						() 34
6	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในระยะ สั้นและระยะยาวสอดคล้องกับความต้องการของครู ในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและ คุณภาพ						() 35

ตอนที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความ ให้ตรงกับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
1	ผู้บริหารและครูร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรอง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการ						() 36
2	ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการ						() 37
3	ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์หาเครือข่ายความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำให้โรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ที่วางไว้						() 38
4	ผู้บริหารและครูมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากมุมมองหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติงานตามแผน และการติดตามผลตามลำดับ						() 39

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
5	ผู้บริหารและครูนำผลการวิเคราะห์จากผลกระทบปัจจัยและสาเหตุปัญหา มาใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน						() 40
เทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม							
1	ผู้บริหารมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันกับครูอย่างสม่ำเสมอ						() 41
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมและนำความคิดเห็นนั้นมาปรับใช้อย่างเหมาะสม						() 42
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานที่กำลังดำเนินการ						() 43
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจเพื่อสร้างโครงการกิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน						() 44
5	ผู้บริหารมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เช่น facebook, line, twister, website, etc. เพื่อให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองใช้เป็นช่องทางในการเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา						() 45
การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม							
1	เมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันค้นหาประเด็นปัญหาและร่วมกันหาทางออกหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น						() 46
2	ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแสวงหา						() 47

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ข้อตกลงร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคต						
3	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ไกลเกลี่ย และเจรจาต่อรอง โดยให้คู่ขัดแย้งรู้สึกพึงพอใจทั้งสองฝ่าย						() 48
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจและร่วมพิจารณาการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา						() 49
5	ผู้บริหารโน้มน้าว เจรจาต่อรองให้คู่ความขัดแย้งแต่ ละฝ่ายลดเงื่อนไขของตนเอง เพื่อร่วมกันแก้ไข ปัญหาอย่างสันติ						() 50
6	ผู้บริหารพิจารณาเทคนิควิธีที่เหมาะสมในแต่ละ กรณีว่าควรให้คู่ความขัดแย้งเผชิญหน้ากันเพื่อ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือใช้เทคนิคอื่นในการลด ความขัดแย้งมากกว่าการเผชิญหน้ากัน						() 51

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวณัฐฐา เกียรติศิริกุล
วัน เดือน ปี เกิด	6 พฤศจิกายน 2537
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลพหลพลพยุหเสนา จังหวัดกาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2560 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ) สาขาดนตรีศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2563 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2561-ปัจจุบัน ข้าราชการครู โรงเรียนเทพมงคลรังษี อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	96/21 หมู่ 3 ซอยหนองไผ่ 3 ตำบลทุ่งทอง อำเภอมำม่วง จังหวัดกาญจนบุรี

