

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพองค์กร

ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การนำเสนอสาระที่เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ส่วนประกอบดังนี้

1.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) คือบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของงานต่างๆ ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ คุณลักษณะของผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำ รวมถึงทักษะในกระบวนการบริหารจัดการเพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ (สุภาวดี นพรุจจินดา, 2553, หน้า 21)

1.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985) จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษาเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษานั้นได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (behavior) ของผู้นำ แบบต่างๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามค้นหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การ ในสถานการณ์ต่างๆ กัน โดย Yukl(2002) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันว่า อาจเนื่องมาจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในที่นี้ จะนำเสนอทัศนะของนักวิชาการที่ได้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

Bennis and Nanus (1985, p.21) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลต่อการนำในทิศทาง เส้นทางการกระทำและความคิด Hogan and Others (1994, p.493) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนบุคคลอื่นให้ปล่อยวางความสนใจส่วนตัว และให้ปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวมที่จำเป็นสำหรับสวัสดิภาพของกลุ่ม สอดคล้องกับ Block (1993, p.98) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนผู้อื่นให้ละทิ้งความสนใจของตนและหันมายอมรับเป้าหมายของกลุ่ม Bass (1997, p.27) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหมาย ต่อมา Daft (1999, p.478) นิยามความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ผู้นำกับผู้ตาม การโน้มน้าวหรือการใช้อิทธิพล และการบรรลุเป้าหมาย Yukl (2002, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่างๆ ในกลุ่มหรือองค์การ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 10) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่

กำหนดไว้ คักดีไทย สุรกิจบวร (2542, หน้า 382) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง กนกอร สมปราชญ์ (2546, หน้า 2546) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลหนึ่งในระบบสังคม โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 22) ได้สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูง หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัด หรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย นอกจากนั้น เชาวศักดิ์ พฤษเทพเวศ (2553, หน้า 43-44) ได้สรุป ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การและ ตวิญจัลักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 47)กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการขับเคลื่อนสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายประสงคข์ของปัจเจกบุคคลหรือของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ ภาวะผู้นำกลายเป็นสิ่งหลายอย่างสำหรับหลายคน เป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดจากส่วนลึกภายในของบุคคลซึ่งเกิดจากพรสวรรค์ (Natural) ผสมกับการมีพรแสวง (Acquire) หรือการฝึก เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สามารถฝึกและสอนได้ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในองค์กร

จากการศึกษาความหมายของ ภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลที่มีเหนือกลุ่ม โน้มนำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

1.1.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งในระยะเริ่มแรกและปัจจุบันจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกันคือ การระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำที่สำคัญที่ถูกลำเสนอ คือ ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สุภาวดี นพรุจจินดา, 2553, หน้า 25)

1.1.2.1 ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ(Trait Theories) ทฤษฎีนี้มีชื่ออีกอย่างคือ ทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ โดยเชื่อว่าคนมีลักษณะที่เป็นของเขาเองตามธรรมชาติ เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความซื่อตรง (Honesty) การชอบสมาคม (Sociability) ความน่าเชื่อถือศรัทธา (Charisma) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความมั่นคง (Integrity) ความเชื่อมั่นในตนเอง(Self Confidences) ความยุติธรรม (Fairness) ความจงรักภักดี (Loyalty) และความไว้วางใจได้ (Dependability) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่นักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ยอมรับทฤษฎีคุณลักษณะ เพราะเห็นว่าถ้าไม่ได้เกิดมาเป็นผู้นำก็สามารถจะเป็นผู้นำได้ (เพ็ญศรี ชุนใช้, 2540, หน้า 42)

1.1.2.2 ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม(Behavior Theories)ในระหว่างปี พ.ศ. 2493 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงรากฐานของวิธีการศึกษาเชิง “สไตส์ความเป็นผู้นำ” คือความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้รูปแบบบางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคล และกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะนักวิจัยได้หันเหไปพิจารณาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะทฤษฎีพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ ใช้ได้โดยทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่

ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวความคิดการศึกษาครั้งแรกได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอวา ในปี พ.ศ. 2481 ของ Lewin, Lippitt and White ได้ศึกษาทดลองภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ (1) แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม และตัดสินใจโดยผู้นำ (2) แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่ม และกฎเกณฑ์ที่สำคัญ (3) แบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรมผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่นๆต่อมามหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ดำเนินการศึกษาผู้นำของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะพิจารณาว่าผู้นำได้กระทำอะไรบ้างที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มงานสองกลุ่มบนพื้นฐานของการสัมภาษณ์และแบบสอบถามผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มงานที่มีผลการดำเนินงานสูง (เปรียบเทียบกับกลุ่มงานที่มีผลการดำเนินงานต่ำ) หัวหน้างานจะมุ่งใช้การควบคุมที่ไม่

เข้มงวด และตอบสนองต่อปัญหาด้วยการช่วยเหลือแต่คำอธิบายเหล่านี้ไม่สามารถอธิบายตามสภาพการณ์ได้ทุกเวลาเพราะเป็นไปได้ว่าผู้นำบางคนก็เน้นทั้งคนและงานผลการวิจัยที่แพร่หลายต่อมา ได้แก่การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งไอไฮโอ นักวิจัยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอไฮโอ ได้พบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของมิติสองมิติ คือ การมุ่งคนและการมุ่งงานการมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกันการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพวกเขา ส่วนการมุ่งงาน (Initiating Structure) นั้น หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์กรให้ชัดเจนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงานการมุ่งความสำคัญของการกำหนดการผู้นำอาจจะมีสไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสี่แบบคือการมุ่งงานสูง/การมุ่งงานต่ำการมุ่งคนสูง/การมุ่งคนต่ำ/การมุ่งคนต่ำ หรือการมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูงและผลการวิจัยพบว่าสไตล์ผู้นำที่มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูงจะมีผลการดำเนินงานและความพอใจสูงกว่าสไตล์ผู้นำแบบอื่นแต่กระนั้นการวิจัยอย่างอื่นได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมุ่งคนสูง/มุ่งงานต่ำหรือมุ่งคนต่ำ/มุ่งงานสูงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ดังนั้นข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมคือ สไตล์ความเป็นผู้นำยิ่งมุ่งคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายิ่งพอใจขึ้นเท่านั้น(สมยศ นาวิกการ, 2540)

1.1.2.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์(Situational Theories)การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษ ที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่างๆมีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวมาศึกษาสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีความเป็นผู้ตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของ House (House's Path-goal Theory) ทฤษฎีปทัสสถานการณ์ตัดสินใจของVroom and Yetton(Vroom and Yetton's Normative Decision Theory) เป็นต้นการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าวกำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกันส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้นๆ ดังเช่นทฤษฎี

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (Situational Control) 3 สถานการณ์ คือ(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (2) โครงสร้างงาน (3) อำนาจตามตำแหน่ง

1.1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Theory) เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสายนักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีกนอกจากนี้นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ แนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนสภาพกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กั้นหลง, 2553, หน้า 14-19)

1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่อยู่ในกระบวนทัศน์ของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ Finkelstein & Hambrick (1996, p.7) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กร

บรรลุป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ รั้งสรรค์ ประเสริฐศิริ (2544, หน้า 206) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนด ทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาว ช่างหน้า และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มี ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานกลยุทธ์ นฤมล สุภา ทอง (2550, หน้า 19) ได้สรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่มองการณ์ ไกลในการสร้างและพัฒนาองค์การ ตามแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย เซวงค์ศักดิ์ พฤษภ เทเวศ (2553, หน้า 55) ได้สรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ว่า เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่ ผู้นำมีต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่ง วัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปสู่การปฏิบัติ และการ ควบคุมหรือการประเมินตัวัญลักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 64) ได้สรุปภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง สามารถจูงใจให้ ผู้อื่นปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจในการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมี กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ เพื่อโน้มน้าวและพร้อมที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลอื่นสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ขององค์การที่กำหนดไว้

1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่

มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล

นฤมล สุภาทอง (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันและลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลโรงเรียน เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน และเพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบสร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน โดยแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.90 เมื่อรวมกันทั้งสองแบบสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 23.70

เชวงศักดิ์ พุกษเทเวศ (2553) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มี

วัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและเพื่อทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทาง ขององค์การ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และองค์ประกอบหลักด้าน การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็น องค์ประกอบย่อยทั้งหมด 12 องค์ประกอบย่อยและพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 116 พฤติกรรมบ่งชี้ ประกอบด้วย พฤติกรรมบ่งชี้ด้านการกำหนดทิศทางของ องค์การ 71 พฤติกรรมบ่งชี้พฤติกรรมบ่งชี้ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 35 พฤติกรรมบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 10 พฤติกรรมบ่งชี้ พฤติกรรมบ่งชี้ รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย พฤติกรรมบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบเรียงลำดับตามน้ำหนักจากมาก ไปน้อยได้ ดังนี้ องค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักด้าน การกำหนดทิศทางขององค์การ และองค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการ ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ค่า ไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัด ระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบ พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ และเพื่อพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัด ภาคใต้ จากประเด็นความคิดเห็น 64 ประเด็น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องต้องกัน 62 ประเด็น และมีความเห็นไม่สอดคล้องต้องกัน 2 ประเด็น การพัฒนาหลักสูตรชุดฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า หลักสูตรชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมโดยรวมในระดับมาก การ พัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ภาพรวมพบว่า ผู้เข้ารับ

การอบรม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นทุกครั้งที่มีการอบรม และภายหลังการอบรมครั้งที่ 3 เรียบร้อยแล้ว ด้านการนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ ปฏิบัติงานที่โรงเรียน พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายการที่ปฏิบัติ มากที่สุดลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีความรู้ วัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ รายการที่ ปฏิบัติต่ำสุด คือ องค์กรมีวัฒนธรรมเด่น

ตัวัญลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโปรแกรมที่ ประกอบด้วย โครงการ แต่ละโครงการประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ผลงานที่คาดหวัง กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ โดยมีเอกสารประกอบโครงการ ผลการดำเนินงานทำให้ได้ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ประกอบด้วย 3 โครงการ คือ 1) โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) โครงการ พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง 3) โครงการสร้างเครือข่ายภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เมื่อนำไปทดลองใช้ พบว่า 1) ผลการประเมินหลังการทดลองภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกประเภทสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .012) ปฏิกริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก ความรู้ของผู้ร่วม โปรแกรมอยู่ในระดับมาก การนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการบริหารงาน นโยบายและแผน อยู่ในระดับมาก การพัฒนาแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาโรงเรียน Balance Score Card เป็นนวัตกรรม 3) การเปลี่ยนแปลงทางงานนโยบายและแผนอยู่ในระดับมาก ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และ 4) ครุมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

Johnson and Scholes (2003) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกล ยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการ เปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการ วางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บน พื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมา จากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่ เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การมีวิสัยทัศน์ การกิจและจุดประสงค์ที่

ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

Preedy, Glatter and Wise (2003) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้รับความสำเร็จเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นกรวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลางและระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การนำเสนอสาระที่เกี่ยวกับพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 2.1 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 2.2 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- 2.3 พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แนวคิดและข้อเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้มีผู้ศึกษาและค้นคว้าดังต่อไปนี้

Dess and Miller (1993, pp.320-321) ได้ศึกษาพบว่า กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การ 2) การออกแบบขององค์การ (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ และ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

Du Brin (1998, p.335 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 207-209) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้ลึกซึ้ง และความเข้าใจในระดับที่สูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และเข้าใจผลที่ตามมาขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน 2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ 3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมี ความแตกต่างในเรื่องของตัวงาน และทักษะสำหรับงานนั้นๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างขั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้ 4) ผู้จัดการ ที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีความรู้และไหวพริบในการแก้ปัญหา (Intellectual

Ability) มากขึ้นเท่านั้น 5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพ ในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (what If) ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้าน “การจินตนาการ”

2. ความสามารถในการนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปรียบได้กับผู้ที่สมมติสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษากับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ข้อควรระวังคืออย่าพยายามใช้คตินิยมแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Incrementally) หมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้วๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมามีเคยทำอะไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไปทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไป

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคตจากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the Future) Hamel กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

แนวคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างมากมายที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

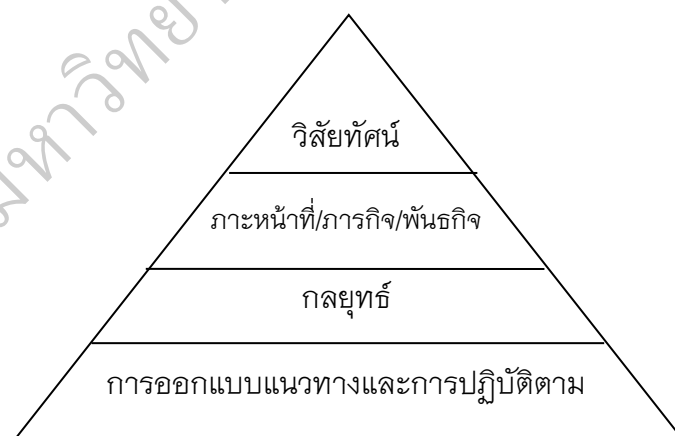
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ เป็น ความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้อีก และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของ ข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การ ต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดไว้ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ซึ่งต้อง อาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 3) นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มี ความสามารถพิเศษ 4) แบบกว้างๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะ กว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 5) แบบ เจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของ เรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ 6) การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญ ความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่าย ซึ่งใครจะทำก็ได้ ลักษณะนี้ถึงว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น 7) การมุ่งกำไร วิสัยทัศน์เมื่อทำสำเร็จ จะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

Nahavandi and Malekzadeh (1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 419-420) ได้ทำการวิจัย พบว่า คุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้าน ของภาวะผู้นำเชิงกล ยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenges Seeking) คือ ผู้นำ มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่ออนาคตหรือมุ่งกับการ ดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทาย สูงกว่าจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อ ความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมๆที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลดีมาแล้ว

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) ผู้นำต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบตึงตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวที่เหมือนกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่างๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่างๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือนกัน จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ

Maghroori and Rolland (1997, อ้างถึงใน ตวัญจักษณ์ พวงนิล, 2555, หน้า 64) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กระบวนการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจเพื่อสร้างและนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการเลือกเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่กลยุทธ์ และการปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ขอบเขตของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Maghroori and Rolland, 1997

อ้างถึงใน ตวัญจักษณ์ พวงนิล, 2555, หน้า 65)

Schemerhorn, Hunt & Osborn (2000, p. 335) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ หรือกลยุทธ์ขององค์การ เป็นขั้นการกำหนดทิศทางขององค์การในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และ 2) การปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการแข่งขันได้อย่างประสบความสำเร็จ 3) มีการควบคุมกลยุทธ์ (controlling) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น

Gill (2006) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่างๆ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีคิดเชิงปฏิวัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

สมยศ นาวิกการ (2544, หน้า 584) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรจะมีลักษณะ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การใช้ประโยชน์ความสามารถแกน 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ 4) การสร้างระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 6) การรักษัจริยธรรมทางธุรกิจ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์การโดยใช้กระบวนการคิดขั้นสูงเพื่อ 1) วิเคราะห์สถานการณ์ 2) กำหนดกลยุทธ์ และ 3) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 35-42) ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุมกลยุทธ์

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 6) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่

มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ 3) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง 4) การมีความคิดเชิงปฏิบัติได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คตินอกกรอบ และกว้างไกล

พระมหาไถวรธรรมปยุตต์ (2552) ได้ศึกษาผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) การบริหารองค์การ

เชวงศักดิ์ พฤษเทศ (2553, หน้า 5) ได้ศึกษาการพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระทรวงศึกษาธิการ พบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับกระบวนการกำหนดทิศทาง องค์การ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554, หน้า 73-74) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ซึ่งเป็นการคิดในเชิงระบบ 2) ผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดปัจจัยนำเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 3) ผู้นำที่มีความคาดหวัง และคาดหวังอนาคตหรือมองภาพอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้นำที่มีความคิดเชิงปฏิวัติ เป็นการคิดในทางก้าวหน้า สร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงระบบไปสู่สิ่งที่ดีกว่า 5) ผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือสภาพขององค์การในอนาคตได้ 6) ผู้นำที่ให้น้ำหนักกับงานด้านวัฒนธรรมองค์การ คุณธรรม-จริยธรรม และพฤติกรรมองค์การ 7) ผู้นำที่สามารถสร้างความมีประสิทธิผลและความมีคุณภาพขององค์การ

ตวัณจักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 83) ได้ศึกษาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ ทั้ง 16 คน ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่เรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำองค์ประกอบมาแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
 - 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) วิสัยทัศน์
 2. กระบวนการคิดในระดับสูง มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
 - 1) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) กระบวนการคิดในขั้นสูง
 3. ความสามารถในการคิดเชิงปฏิรูป มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
 - 1) วิธีคิดเชิงปฏิบัติ 2) เน้นการปฏิรูป
 4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
 - 1) ความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม 2) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และ 3) สร้างระบบการควบคุม
 5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
 - 1) การปฏิบัติ และ 2) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 6. การกำหนดกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
 - 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) สร้างกลยุทธ์ 3) กำหนดกลยุทธ์ 4) ความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ และ 5) กำหนดทิศทางกลยุทธ์
 7. สร้างวัฒนธรรมองค์การ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
 - 1) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ
 8. การมีคุณธรรมและจริยธรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
 - 1) การรักษากฎจริยธรรมทางธุรกิจ 2) คุณธรรมจริยธรรม
 9. การมีวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
 - 1) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 2) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้
- ด้วยเหตุข้างต้น สามารถสรุปการสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ	Dess and Miller (1993)	Du Brin (1998)	Nahavandi and Malekzadeh (1993)	Maghroori and Rolland (1997)	Schemerhorn, Hunt & Osborn (2000)	Gill (2006)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	สมยศ นารีภิบาล (2544)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547)	เนตรพัฒน์ ยภิรัช (2549)	พระมหาไถ่วรธรรมปัญญ (2522)	เซวงศักดิ์ พงษ์เทศ (2553)	กัลยรัตน์ เจริญ (2550)	ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554)	ตรีญจุลลักษณ์ พวงนิล (2555)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์																	
การกำหนดทิศทางขององค์การ	✓	✓		✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	10	67
การออกแบบองค์การ	✓															1	7
การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ/การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	✓						✓							✓		3	20
กระบวนการคิดในระดับสูง		✓					✓		✓				✓	✓	✓	6	40
ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์		✓				✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	9	60
การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต/มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้/การมีวิสัยทัศน์		✓					✓						✓	✓		4	27

ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	Dess and Miller (1993)	Du Brin (1998)	Nahavandi and Malekzadeh (1993)	Maghroori and Rolland (1997)	Schemerhorn, Hunt & Osborn (2000)	Gill (2006)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	ลมยศ นาวิกการ (2544)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547)	เนตรพัฒน์มา ยากิราษ (2549)	พระมหาไถวรธรรมปัญญ์ (2522)	เซวงศักดิ์ พงษ์เทพเขต (2553)	กัลยรัตน์ เนื่องสง (2550)	ณัฐฤดี ภากรพบ (2554)	ศรัญญ์จุลักษ์ณัฏ พงษ์นิล (2555)	คามณี	ร้อยตะ
การคิดเชิงปฏิรูป		✓					✓						✓	✓		4	27
การแสวงหาความท้าทาย			✓													1	7
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์			✓		✓			✓		✓		✓				5	33
ความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก				✓												1	7
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					✓	✓				✓		✓		✓		5	33
การใช้ประโยชน์ความสามารถแทน								✓								1	7
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์								✓								1	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	Dess and Miller (1993)	Du Brin (1998)	Nahavandi and Malekzadeh (1993)	Maghroori and Rolland (1997)	Schemerhorn, Hunt & Osborn (2000)	Gill (2006)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	สมยศ นวกิจการ (2544)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547)	เนตรวิมลนา ยากิจราช (2549)	พระมหาไถรวรรณปุนพันธ์ (2522)	เซวงศักดิ์ พงษ์เทศ (2553)	กัลยรัตน์ เมือ่งสง (2550)	ณัฐฤติ ภารพพ (2554)	ตัญญูจักษณ์ พวงนิล (2555)	ความถี่	ร้อยละ
การรักษาจริยธรรมทางธุรกิจ/คุณธรรม จริยธรรม								√			√					2	13
ภาวะผู้นำ											√					1	7
การบริหารองค์การ											√					1	7
ความสามารถในการสร้างควมมีประสิทธิผลและ ควมมีดุลยภาพขององค์การ													√			1	7
รวม	3	5	2	2	3	2	5	6	1	3	5	3	5	7	4	56	

จากตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า จาก 17 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีนักวิชาการมีความคิดเห็นตรงกัน ร้อยละ 30 ขึ้นไปมากำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก ได้องค์ประกอบหลักจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางขององค์การ

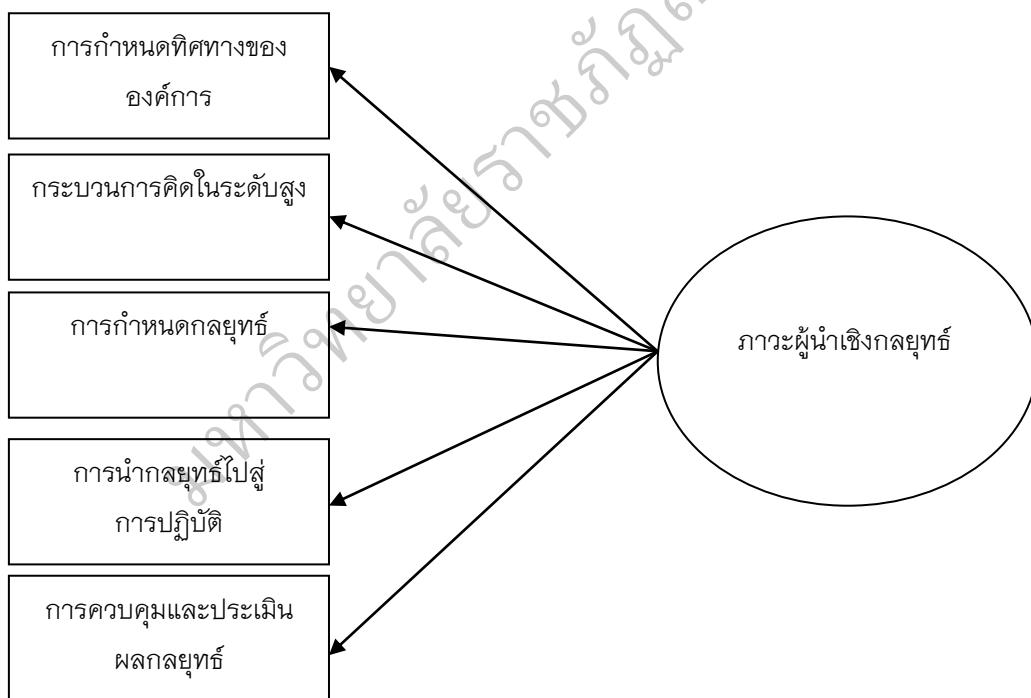
องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการคิดในระดับสูง

องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 5 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก เมื่อได้องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักแล้ว ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อสังเคราะห์หา นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักต่อไป

2.2 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ 2) ด้านกระบวนการคิดในระดับสูง 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 4) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบหลักการกำหนดทิศทางขององค์การ

ในการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการกำหนดทิศทางขององค์การดังรายละเอียดต่อไปนี้

Dess and Miller (1993, p.320) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กร คือ เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์/Maghrouri and Rolland (1997, อ้างถึงใน ตัญญุต์ลักษณ์ พวงนิล, 2555, หน้า 64) กล่าวว่า กระบวนการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจเพื่อสร้างและนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป., หน้า 5) มีความเห็นสอดคล้องกับDu Brin (1998, p.335 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 207-209)กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว 2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 3) นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่ และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ 4) แบบกว้างๆ ลักษณะวิสัยทัศน์อาจเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะ

กว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5) แบบเจาะลึกลงรายละเอียด ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ 6) การเผชิญความเสี่ยง ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำให้ได้โดยง่าย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น 7) การมุ่งกำไร วิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

พัทตร์พจน วัฒนสินธ์ และพสุ เตชะรินทร์ (2542, หน้า 13-17) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางองค์กร (direction setting) ได้กำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้เป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้นจินตนา บุญบังการ (2544, หน้า 19) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางองค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและตั้งเป้าหมายขององค์กร กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 11) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อสรุปว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้ชัดเจน 2) มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ 3) มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนตัวสัญลักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 92-93) ได้ศึกษาโปรแกรมพัฒนาระบบผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปการกำหนดทิศทางองค์กร (Strategic Direction Setting) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

จากการศึกษา การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดตำแหน่งในอนาคตขององค์กรว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน กำหนดเป้าหมายองค์กร และพันธกิจที่เหมาะสมกับองค์กรสามารถสรุปการสังเคราะห์ดังตาราง 2 ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางองค์กร

นักวิชาการ	Dess and Miller (1993)	Maghroori and Rolland (1997)	Du Brin (1998)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป)	พัทธ์ผจง วัฒนสินธ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542)	จินตนา บุญบงการ (2544)	กัลยรัตน์ เมื่องสง (2550)	ตัญญูจรัสพันธ์ พวงนิล (2555)	คามณี	ร้อยละ
องค์ประกอบหลัก ด้านการกำหนดทิศทาง องค์การ										
การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ	√	√	√	√	√		√		6	75
การกำหนดพันธกิจ		√			√	√			3	37
การกำหนดกลยุทธ์		√							1	12
การกำหนดเป้าหมาย			√	√		√			3	37
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ						√		√	2	25
รวม	1	3	2	2	2	3	1	1	15	

จากตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางองค์การ พบว่า จาก 5 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีนักวิชาการมีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 30 ขึ้นไปมากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางองค์การ แต่เนื่องจาก องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางองค์การจึงได้เลือกคัดสรรไว้เป็นองค์ประกอบย่อยด้วย ดังนั้นจึงได้องค์ประกอบย่อย จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 2) การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ 3) การกำหนดเป้าหมายองค์การ และ 4) การกำหนดพันธกิจ ซึ่งเขียนเป็นโมเดลการวัดองค์ประกอบกำหนดทิศทางองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1.1 องค์ประกอบย่อยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น จินตนา บุญบงการ (2544), ตวัณัจฉลักษณ์ พวงนิล (2555) โดยได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะประกอบด้วย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ

2.2.1.2 องค์ประกอบย่อยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ

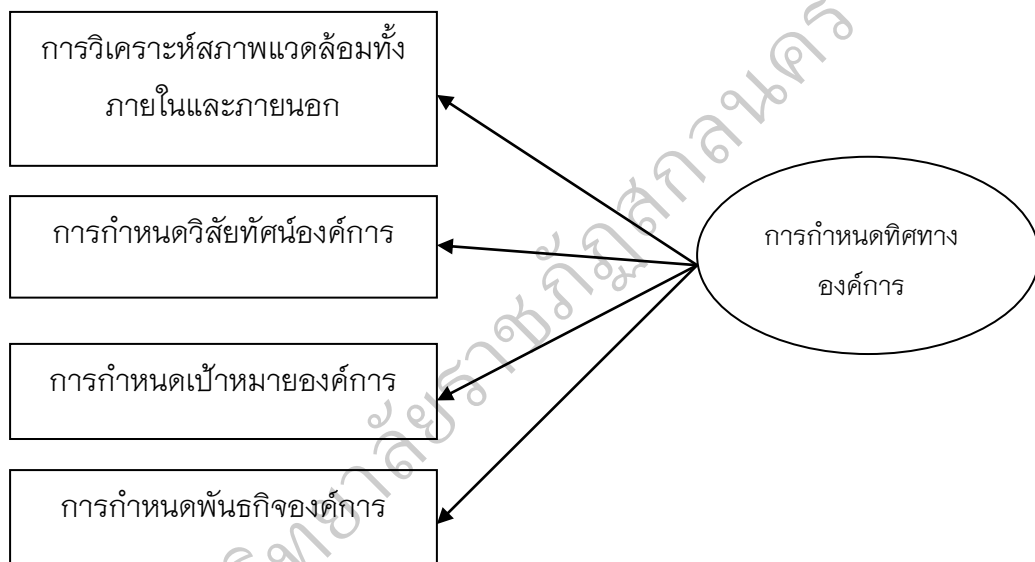
นักการศึกษาให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ เช่น Dess and Miller (1993), Maghroori and Rolland (1997), Du Brin (1998), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป.), พัทธร์พจ วัฒนสินธ์ และพลุ เดชะรินทร์ (2542) และกัลยรัตน์ เมืองสง (2555) โดยได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นการกำหนดทิศทางขององค์การว่าในอนาคตที่ต้องการจะเป็น ซึ่งประกอบไปด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ง่ายแก่การเข้าใจ แบบกว้างๆ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ปบอบอกถึงความต้องการในอนาคต มีลักษณะใหม่และสามารถปฏิบัติได้ อาจมีลักษณะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการจะให้บรรลุ และมีความท้าทายต่อความสำเร็จ

2.2.1.3 องค์ประกอบย่อยการกำหนดเป้าหมายขององค์การ

นักการศึกษาให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ Du Brin (1998), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป.), จินตนา บุญบงการ (2544) โดยได้กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ประกอบไปด้วย เป้าหมายขององค์การที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆ เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การนำมาประกอบเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การ

2.2.1.4 องค์ประกอบย่อยการกำหนดพันธกิจ

นักการศึกษาให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบการกำหนดพันธกิจ ได้แก่ Maghroori and Rolland (1997), พัทธ์ผจง วัฒนสินธ์ และพลู เตชะรินทร์ (2542) และ จินตนา บุญบงการ (2544) โดยได้กล่าวถึงการกำหนดพันธกิจองค์การ ประกอบไปด้วย กำหนดพันธกิจองค์การสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ พันธกิจองค์การ สอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจองค์การต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงดัง ภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบการกำหนดทิศทางองค์การ

ลำดับต่อไปผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์งานวิจัยเพื่อให้ได้พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในองค์ประกอบย่อย การกำหนดทิศทางองค์การดังตาราง 3

ตาราง 3 พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางองค์กร

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบย่อย/ พฤติกรรมบ่งชี้	Dess and Miller (1993)	Maghroori and Rolland (1997)	Du Brin (1998)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป.)	พัทธ์ผจง วัฒนสินธ์ และพลุ เตชะรินทร์ (2542)	จินตนา บุญบงการ (2544)	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	ตวัณัฐลักษณ์ พวงนิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
1. การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร									
1) กำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจนง่ายแก่การเข้าใจ	✓						✓		✓
2) กำหนดวิสัยทัศน์แบบกว้างๆ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร		✓	✓	✓					✓
3) วิสัยทัศน์บ่งบอกความต้องการในอนาคต			✓	✓	✓				✓
4) วิสัยทัศน์มีลักษณะใหม่และสามารถปฏิบัติได้			✓	✓					✓
5) วิสัยทัศน์อาจมีลักษณะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง			✓	✓					✓
6) วิสัยทัศน์มีลักษณะท้าทายความสำเร็จ			✓	✓	✓				✓
2. การกำหนดเป้าหมายองค์กร									
1) เป้าหมายองค์กรที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆ			✓	✓					✓
2) เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต			✓	✓					✓
3) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมาประกอบเพื่อกำหนดเป้าหมายองค์กร						✓			✓

ตารางที่ 3 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบย่อย/ พฤติกรรมบ่งชี้	Dess and Miller (1993)	Maghroori and Rolland (1997)	Du Brin (1998)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป.)	พัทตร์ผจญ วัฒนสินธ์ และพลุ เดชะรินทร์ (2542)	จินตนา บุญบงการ (2544)	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	ตัญญูลักษณ์ พวงนิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
3. การกำหนดพันธกิจขององค์กร									
1) กำหนดพันธกิจขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์		√			√	√			√
2) พันธกิจขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร		√							√
3) พันธกิจขององค์กรมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง				√					√
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร									
1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค						√		√	√
2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร						√		√	√
3) ข้อมูลที่ได้นำไปใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร						√		√	√

จากตารางที่ 3 การสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยการกำหนดทิศทางองค์กร ผู้วิจัยเลือกทุกพฤติกรรมที่นักการศึกษาและนักวิจัยให้ความคิดเห็นในแต่ละองค์ประกอบย่อยการกำหนดทิศทางองค์กร

2.2.2 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการคิดในระดับสูงจากเอกสารและผลงานวิจัย รายละเอียดต่อไปนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป., หน้า 5) มีความคิดเห็นสอดคล้องกับ DuBrin (1998, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า209) จากการศึกษารายละเอียดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลผลข้อมูลต่างๆ และผลที่เข้าใจตามมา องค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่า การคิดเชิงระบบ (System Thinking) กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 11) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อสรุปว่า การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ประกอบด้วย 1) การมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) มีความสามารถคิดสังเคราะห์การทำงานได้ 3) มีความสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้ ตวัณจักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 86) ได้สรุปความคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง ความคิดความเข้าใจที่ใช้ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของปัจจัยต่างๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผล และสามารถสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลผลข้อมูลต่างๆ และเข้าใจผลที่ตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 2) การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) และ 3) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

จากการศึกษา กระบวนการคิดในระดับสูง สรุปได้ว่า กระบวนการคิดในระดับสูง หมายถึง ความคิดความเข้าใจอย่างมีเหตุผล สามารถประมวลผลและสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปวางแผนการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปการสังเคราะห์ดังตาราง4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง

องค์ประกอบหลัก ด้านกระบวนการคิดในระดับสูง	นักวิชาการ					
	Du Brin (1998)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป.)	กัลย์รัตน์ เมืองสง (2550)	ตัญญูจรัสเกษม พวงนิล (2555)	ความถี่	ร้อยละ
ความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์	√	√		√	3	60
ความสามารถในการตัดสินใจ	√	√			2	40
ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์			√		1	20
ความสามารถในการคิดเชิงสังเคราะห์			√		1	20
ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์			√	√	2	40
ความสามารถในการคิดเชิงระบบ				√	1	20
รวม	2	2	3	3	10	

จากตารางที่ 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง พบว่า จาก 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีนักวิชาการมีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 30ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง ได้องค์ประกอบย่อย จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ 2) ความสามารถในการตัดสินใจ และ 3) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งเขียนเป็นโมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการคิดในระดับสูงรายละเอียดต่อไป

2.2.2.1 องค์ประกอบย่อยความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์

นักการศึกษาให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ เช่น Du Brin (1998), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป.) และ ตัญญูจรัสเกษม พวงนิล (2555) โดยได้กล่าวถึงความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อวิเคราะห์ เชื่อมโยง และรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลโดยอาศัยประสบการณ์เดิมและบูรณาการเข้าด้วยกันได้ ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) มีความสามารถในการคิดโดยการเชื่อมโยงและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล
- 2) มีความสามารถวิเคราะห์โดยจำแนกองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้
- 3) มีความสามารถเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมบูรณาการเข้าด้วยกันได้นำมาใช้ในการหาคำตอบ

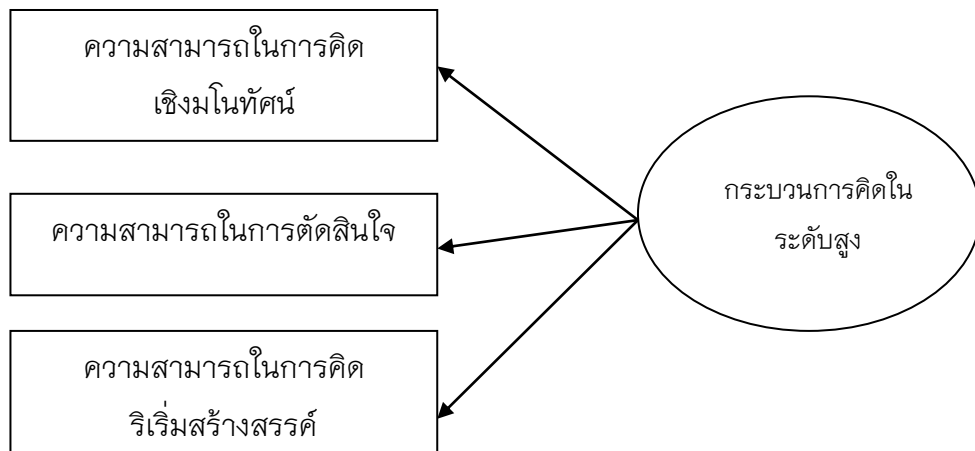
2.2.2.2 องค์ประกอบย่อยความสามารถในการสรุปและตัดสินใจ

การศึกษาให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยความสามารถในการตัดสินใจ เช่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป.), กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) และ ตัญญาลักษณ์ พวงนิล (2555) โดยได้กล่าวถึงความสามารถในการสรุปและตัดสินใจของผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นการประมวลสรุปข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนการปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ 2) มีความสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่จะตามมา และ 3) มีการคิดทบทวนก่อนการตัดสินใจและมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.2.3 องค์ประกอบย่อยความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การศึกษาให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น Du Brin (1998), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป.), กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) และ ตัญญาลักษณ์ พวงนิล (2555) โดยได้กล่าวว่า ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง และมีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 1) มีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ในการปฏิบัติงาน 2) มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และกำหนดทิศทางขององค์การได้ 3) มีการวางแผนพัฒนาตนเองและการทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ 4) มีความรู้ความเข้าใจและวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติในองค์การได้ และ 5) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาหน่วยงาน

จากการสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจัดทำเป็นโมเดลการวัดองค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการคิดในระดับสูง ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบกระบวนการคิดในระดับสูง

ในลำดับต่อไปผู้วิจัยขอเสนอการสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง รายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านกระบวนการคิดในระดับสูง

แหล่งข้อมูล	Du Brin (1998)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป)	กัลย์รัตน์ เฝือกสง (2550)	ศัญญาพัชญ์ พวงนิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
องค์ประกอบย่อย/พฤติกรรมบ่งชี้					
1. ความสามารถในการคิดเชิงนิทัศน์					
1) มีความสามารถในการคิดโดยการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล	√	√		√	√
2) มีความสามารถคิดเชิงวิเคราะห์โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้	√	√		√	√
3) มีความสามารถสร้างและเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมและใหม่เข้าด้วยกันได้	√	√		√	√

ตารางที่ 5 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบย่อย/พฤติกรรมบ่งชี้	Du Brin (1998)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (ม.ป.ป)	กัลยรัตน์ เจริญสง (2550)	ตรัญจุลักษณ์ พวงนิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
2. ความสามารถในการสรุป					
1) มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ		√	√	√	√
2) มีความสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่จะตามมา		√	√	√	√
3) มีการคิดทบทวนก่อนการตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน		√	√	√	√
3. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
1) มีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ในการปฏิบัติงาน			√	√	√
2) มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และกำหนดทิศทางขององค์การได้	√	√	√		√
3) มีการวางแผนพัฒนาตนเอง และการทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ	√	√	√		√
4) มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบและวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติในองค์การได้	√	√	√		√
5) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาหน่วยงาน	√	√	√		√

จากตารางที่ 5 การสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้องค์ประกอบด้านกระบวนการคิดในระดับสูง ผู้วิจัยเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ โดยใช้เกณฑ์เลือกทั้งหมดที่นักการศึกษาหรือนักวิจัยให้ความคิดเห็นในแต่ละองค์ประกอบด้านกระบวนการคิดในระดับสูง

2.2.3 องค์ประกอบหลักการกำหนดกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการกำหนดกลยุทธ์ จากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้สังเคราะห์สรุป รายละเอียดต่อไปนี้

พัชรา มั่งชม (2540, หน้า 38) ได้สรุปการกำหนดกลยุทธ์ ว่าเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก องค์การตลอดจนปัจจัยอื่นๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ หรือเรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 2) และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 407-408) ได้สรุปการจัดวางกลยุทธ์ สอดคล้องกัน คือ การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน และ 4) การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์จินดา จันดี และคณะ (2544, หน้า 73-76) ได้ทำการศึกษาวิจัย บทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า การสร้างกลยุทธ์ ในโลกธุรกิจมีหลายระดับที่องค์การจำเป็นต้องพิจารณาเลือกใช้ สามารถแบ่งระดับกลยุทธ์ ได้ 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่องค์การ จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 19-20) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางองค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในขนาดขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์การตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554, หน้า 46) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ ได้ข้อสรุปว่า การกำหนดกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ 4) พันธกิจ 5) เป้าประสงค์ 6) การกำหนดกลยุทธ์ และ 7) การกำหนดตัวชี้วัดตัวชี้วัดคุณลักษณะ พวงนิล (2555, หน้า 97) ได้สรุป การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์แต่ละระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ประกอบด้วย 1) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และ 2) ความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์ทุกระดับ

จากการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดแล้ววิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ สามารถสรุปการสังเคราะห์ดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดกลยุทธ์

นักวิชาการ	พงษ์มิ่งหม (254)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548)	ณัฐติ ภารพ (2554)	ขวัญจิตลักษณ์ พวงนิล (2555)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบหลัก ด้านการกำหนดกลยุทธ์							
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก	√	√	√	√		4	80
การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ	√	√	√	√		4	80
การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	√	√	√	√		4	80
การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์		√	√			2	40
การกำหนดตัวชี้วัด				√		1	20
การนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์	√			√	√	3	60
การพัฒนากลยุทธ์					√	1	20
รวม	4	4	4	5	2	21	

จากตารางที่ 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า จาก 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีนักวิชาการมีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 30ขึ้นไปมากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการ

กำหนดกลยุทธ์ ได้องค์ประกอบย่อย จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ
องค์การ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 4) การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ และ
5) การนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์เนื่องจากองค์ประกอบ ที่ 1) การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ 3) การ
กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นองค์ประกอบย่อยที่อยู่ในองค์ประกอบหลักด้านการ
กำหนดทิศทางองค์การ ดังนั้น องค์ประกอบย่อยด้านการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัย
ครั้งนี้จึงมี 2 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ และ 2) การนำปัจจัยมา
กำหนดกลยุทธ์ รายละเอียดดังต่อไปนี้

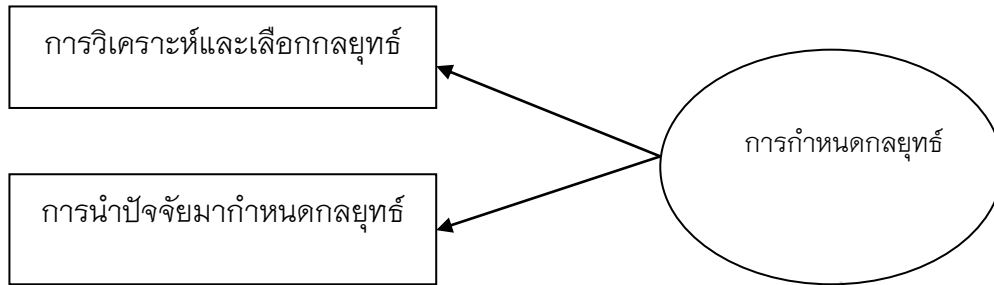
2.2.3.1 องค์ประกอบย่อยการวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการวิเคราะห์
และเลือกกลยุทธ์ ได้แก่ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543), สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548) และ
ตวัณท์จักษณ์ พวงนิล (2555) โดยได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ เป็น
ความสามารถในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและ
องค์การ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง ประกอบ
ไปด้วย 1) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมากำหนดและเลือก
กลยุทธ์ 2) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและเหมาะสมกับองค์การมาก
ที่สุด และ 3) มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ก่อนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อไป
ปฏิบัติ

2.2.3.2 องค์ประกอบย่อยการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการนำปัจจัยมา
กำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ พัชรา มั่งชม (2540) และณัฐวุฒิ ภารพบ (2554) โดยได้กล่าวว่
ความสามารถในการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ โดยการพิจารณาจากระบบข้อมูล
สารสนเทศ และการบูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆ มากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ ประกอบไป
ด้วย 1) มีความสามารถในการนำปัจจัยอื่นเข้ามากำหนดกลยุทธ์ 2) นำข้อมูลที่ได้จากการ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาพิจารณาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ 3) มี
ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ และบริหารงานภายใต้
ฐานข้อมูล และ 4) บูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆ มากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้
สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเขียนเป็นโมเดลการวัดองค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์
ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์

ลำดับต่อไปผู้วิจัยขอเสนอการสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบ
หลักการกำหนดกลยุทธ์ ดังตาราง 7

ตาราง 7 พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบย่อย/พฤติกรรมบ่งชี้					
	พัชรา มั่งขม (254)	ทศพร ตริสัมพันธ์ (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ณัฐดี ภากรพล (2554)	ตัวัญต์ลักษณ์ พงนิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
1. การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์						
1) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ มากำหนดและเลือกกลยุทธ์		√	√		√	√
2) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและ เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด		√	√		√	√

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบย่อย/พฤติกรรมบ่งชี้	พัชรา มิ่งชม (2548)	ทศพร ตริสัมพันธ์ (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ณัฐฉิ ภากรพ (2554)	ศัญญ์ลักษณ์ พงนิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
3) มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ก่อนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ		✓	✓		✓	✓
2. การนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์						
1) มีความสามารถในการนำปัจจัยอื่น ๆ เข้ามำกำหนดกลยุทธ์	✓			✓		✓
2) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาพิจารณาประกอบการกำหนดกลยุทธ์	✓			✓		✓
3) มีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานภายใต้ฐานข้อมูล	✓			✓		✓
4) บูรณาการเทคนิควิธีการต่าง ๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ	✓			✓		✓

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้องค์ประกอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ทั้งหมดที่นักการศึกษาและนักวิจัยให้ความสนใจแต่ละองค์ประกอบด้านการกำหนดกลยุทธ์

2.2.4 องค์ประกอบหลักการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้สังเคราะห์รายละเอียดต่อไปนี้

Thompson and Strickland (2003, pp.335-450) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การสร้างสมรรถนะความสามารถองค์กร และความเข้มแข็งเพื่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) การจัดสรรทรัพยากรให้พอเพียงในการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ 3) สร้างกลยุทธ์สนับสนุนนโยบาย 4) การสร้างวิธีการปฏิบัติที่

ดีที่สุด และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) การติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ระบบการปฏิบัติซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่สามารถที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ของเขาทั้งหลายตามความเชี่ยวชาญ 6) การให้รางวัล และสิ่งจูงใจเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 7) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต้องเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ 8) การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ Graham Hubbrd(2004, pp. 239-315) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ความสามารถองค์การ 2) ระบบที่มีประสิทธิภาพ 3) โครงสร้าง 4) ภาวะผู้นำ 5) ความเหมาะสมของคน 6) กลยุทธ์ 7) วัฒนธรรม 8) สภาพแวดล้อม 9) การบริหารการเปลี่ยนแปลง Richard Luecke and David J. Collis (2005, pp.111-126) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในประเด็นดังนี้ 1) บุคลากรและสิ่งจูงใจ 2) กิจกรรมสนับสนุน 3) โครงสร้างองค์การ 4) วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ Pearce and Robinson (2005, pp. 289-383) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ระยะสั้น 2) กลวิธีระดับหน้าที่ 3) นโยบาย และ 4) รูปแบบของระบบรางวัลตอบแทนที่ให้จากการปฏิบัติงานและผลงานที่ปรารถนารางวัล

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 2) และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 407-408) ได้สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่สอดคล้องกัน ดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน 2) การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) 3) การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการนอกจากนี้ แบบจำลอง 7s ของ McKinsey (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์เขจรนันท์, 2548, หน้า 178-181) ประกอบไปด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม การกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กร 3) ระบบ (System) หมายถึง ระเบียบวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงาน โดยที่ระบบจะแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสานงานภายในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร 4) รูปแบบ (Style) หมายถึง ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ 5) บุคลากร (Staff) หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้าง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 6) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญ เฉพาะองค์กร 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่เป็นปรัชญาหรือ ความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร

รวีวรรณ กลิ่นหอม (2550, หน้า 18) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบ การวัดและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญ ได้สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร เซวงศักดิ์ พุกขเทเวศ (2553, หน้า 5-6) ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจและการลงมือ ดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร การ จัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นพื้นฐานขององค์กรหรือหน้าที่ของ การบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและการปฏิบัติการ ธีรัฐภูมิ ภารพ (2554, หน้า 46) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ ได้ข้อสรุปการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงานในระยะยาว มาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียดซึ่งมี ความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังหมายถึง การแปลง ภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ โดยจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้หมายความว่ารวมถึง การผสมผสานกิจกรรมและ ทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบาย ได้นำไปสู่การปฏิบัติ โดยการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และระเบียบวิธีการทำงาน ตวัณจักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 108) ได้สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการวางแผนอย่างเป็นระบบซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และ 2) การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning)

จากการศึกษา การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กรที่ได้กำหนดไว้ ภายใต้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุน นโยบายขององค์กร มีระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้าง

วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน วางแผน
ปฏิบัติและกำหนดกระบวนการและระบบการปฏิบัติงาน สามารถสรุปการสังเคราะห์ดัง
ตาราง 8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการ องค์ประกอบหลัก ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	Thompson and Strickland (2003)	Graham Hubbrd (2004)	Richard Luecke and David J. Collis (2005)	Pearce and Robinson (2005)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548)	McKinsey (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรันนท์, 2548)	รวิวรรณ กลิ่นหอม (2550)	เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ (2553)	ณัฐฤดี ภารพบ (2554)	ตัญญูลักษณ์ พวงนิล (2555)	ความถี่	ร้อยละ
การสร้างสมรรถนะองค์การ	✓	✓										2	18
การจัดองค์การที่เหมาะสม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	82
- การจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างเพียงพอ	✓									✓			
- การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม		✓	✓		✓	✓	✓	✓					
- การจัดบุคลากรเหมาะสมกับงาน		✓	✓		✓	✓	✓						
- การสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓					
- การสร้างระบบปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓			✓	✓				✓			

ตารางที่ 8(ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	นักวิชาการ Thompson and Strickland (2003)	Graham Hubbrd (2004)	Richard Luecke and David J. Collis (2005)	Pearce and Robinson (2005)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548) ^๗	McKinsey (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรินทร์, 2548)	รวิวรรณ กลิ่นหอม (2550)	เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ (2553)	ณัฐฤดี ภารพ (2554)	ตัญญูจิตกษณ์ พวงนิล (2555)	ความถี่	ร้อยละ
การสร้างกลยุทธ์สนับสนุน	✓	✓	✓		✓	✓	✓					6	55
การตั้งระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓				✓	✓						3	27
การสร้างระบบการให้รางวัล	✓		✓	✓				✓				4	36
ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓					✓				4	36
การบริหารการเปลี่ยนแปลง		✓						✓				2	18
การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น				✓								1	9
การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่				✓								1	9

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	นักวิชาการ												
	Thompson and Strickland (2003)	Graham Hubbard (2004)	Richard Luecke and David J. Collis (2005)	Pearce and Robinson (2005)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548) ^๗	McKinsey (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2548)	รวิวรรณ กลิ่นหอม (2550)	เชวงศักดิ์ เพ็ญเทศ (2553)	ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554)	ตัญญูรัตน์ พวงนิล (2555)	คามณี	ร้อยละ
การกำหนดนโยบาย				√								1	9
การกำหนดเป้าหมายดำเนินการ					√	√						2	18
การวางแผนปฏิบัติงาน					√	√			√	√	√	5	45
การกำหนดรูปแบบ							√					1	9
การสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน							√					1	9
การติดต่อสื่อสาร								√				1	9
การจัดองค์การ									√			1	9

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	นักวิชาการ												
การนำไปปฏิบัติ	Thompson and Strickland (2003)	Graham Hubbard (2004)	Richard Luecke and David J. Collis (2005)	Pearce and Robinson (2005)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548) ^๗	McKinsey (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรันนท์, 2548)	รวิวรรณ กลิ่นหอม (2550)	เชวงศักดิ์ พฤษเทพเวศ (2553)	ณัฐฤดี ภารพ (2554)	ตัญญัสลักษณ์ พวงนิล (2555)	คามณี	ร้อยละ
การควบคุม									✓			1	9
การวางแผนกลยุทธ์									✓			1	9
รวม	8	8	6	4	8	8	7	6	3	3	2	63	

จากตารางที่ 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า จาก 25องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีนักวิชาการมีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 30ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้องค์ประกอบย่อย จำนวน5องค์ประกอบ ได้แก่1) การสร้างกลยุทธ์สนับสนุน 2) การสร้างระบบการให้รางวัล3) ภาวะผู้นำ4) การจัดองค์การที่เหมาะสม และ 5) การวางแผนปฏิบัติการ

2.2.4.1 องค์ประกอบย่อยการสร้างกลยุทธ์สนับสนุน

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการสร้างกลยุทธ์สนับสนุน ได้แก่ Thompson and Strickland (2003), Graham Hubbrd (2004), Richard Luecke and David J.Colls (2005), ทศพร ศรีสัมพันธ์ (2548), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) และ แนวคิดของ Mckinsey(อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2548) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างกลยุทธ์สนับสนุนของผู้บริหารเป็นความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนนโยบาย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ ประกอบไปด้วย 1) สร้างกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนนโยบาย 2) มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 3) สร้างแนวทางการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ

2.2.4.2 องค์ประกอบย่อยการสร้างระบบการให้รางวัล

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการสร้างระบบการให้รางวัล ได้แก่ Thompson and Strickland (2003),Richard Luecke and David J.Colls (2005),Pearce and Robinson (2005) และรวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างระบบการให้รางวัลของผู้บริหารเป็นความสามารถจัดระบบการให้ผลตอบแทนความสำเร็จในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้และมีความยุติธรรม ประกอบไปด้วย 1) มีการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 2) รูปแบบการให้รางวัลพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน 3) ระบบการให้รางวัลมีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และ 4) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ

2.2.4.3 องค์ประกอบย่อยการใช้ภาวะผู้นำ

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการใช้ภาวะผู้นำ ได้แก่ Thompson and Strickland (2003), Graham Hubbrd (2004), Richard Luecke and David J.Colls (2005) และรวีวรรณ กลิ่นหอม (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและโน้มน้าวให้กับบุคลากรปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวังไว้ และสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มองโลกในแง่ดี มีวิสัยในตนเอง ซื่อสัตย์ มีความยุติธรรมและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ประกอบไปด้วย 1) สร้างความเชื่อมั่นและโน้มน้าวให้กับผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวังไว้ 2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติมองโลกในแง่ดี และ 3) มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม

2.2.4.4 องค์ประกอบย่อยการจัดองค์การที่เหมาะสม

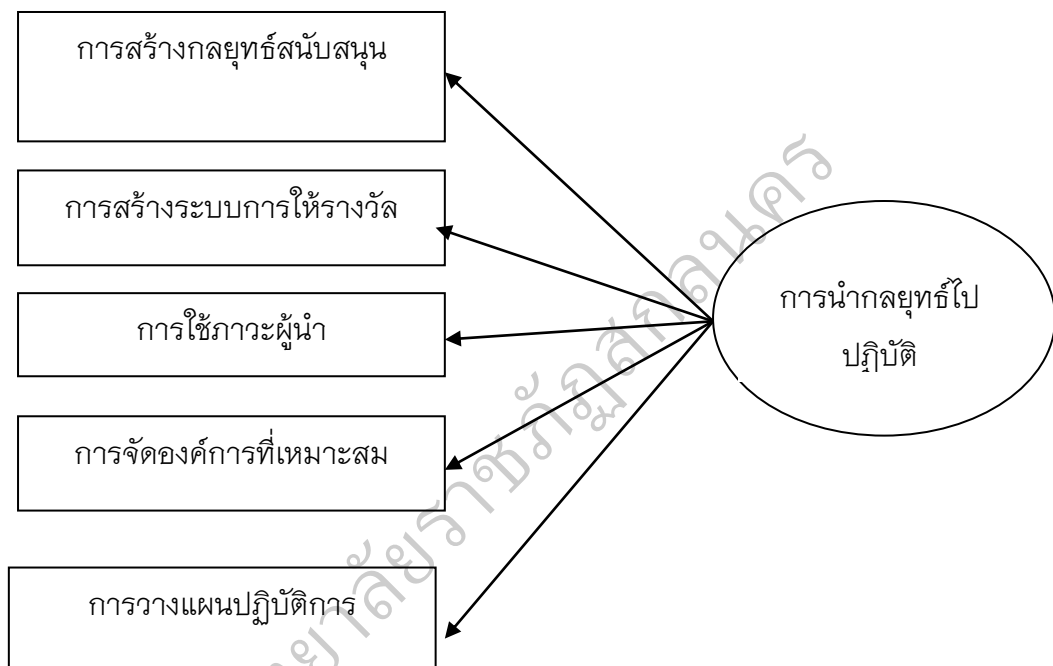
นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการจัดองค์การที่เหมาะสม ได้แก่ Thompson and Strickland (2003), Graham Hubbrd (2004), Richard Luecke and David J.Colls (2005), ทศพร ศรีสัมพันธ์ (2548), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548), Mckinsey(อ้างถึงใน จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2548), รวีวรรณกลิ่นหอม (2550), ชเวงศักดิ์ พฤษเขต (2553) และ ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การที่เหมาะสมของผู้บริหาร คือ ความสามารถในการกำหนดโครงสร้างแผนผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ สร้างระบบปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ประกอบไปด้วย 1) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเพียงพอ 2) การจัดโครงสร้างองค์การชัดเจน 3) การจัดบุคลากรเหมาะสมกับงานและความสามารถ 4) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม และ 5) สร้างระบบปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2.4.5 องค์ประกอบย่อยการวางแผนปฏิบัติงาน

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการวางแผนปฏิบัติงาน ได้แก่ ทศพร ศรีสัมพันธ์ (2548), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548), ชเวงศักดิ์ พฤษเขต (2553), ณัฐวุฒิ ภารพบ (2554) และ ตวีญจลักษณ์ พวงนิล (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีการทบทวนและพัฒนาแผนงานอยู่เป็นประจำ แผนงานที่กำหนดสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์การ ประกอบไปด้วย 1) มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่าง

เป็นระบบ 2) มีการทบทวนและพัฒนาแผนงานอยู่เป็นประจำ และ 3) แผนงานที่กำหนดสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์องค์การ

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเขียนเป็นโมเดลการวัดองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โมเดลการวัดองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ลำดับต่อไปผู้วิจัยขอเสนอการสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังตาราง 9

ตารางที่ 9 พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบย่อย/พฤติกรรมบ่งชี้	Thompson and Strickland (2003)	Graham Hubbard (2004)	Richard Luecke and David J. Collis (2005)	Pearce and Robinson (2005)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548 ^๗)	McKinsey (จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรินทร์, 2548)	รวิวรรณ กลิ่นหอม (2550)	เขวตักดี พฤษเขต (2553)	ณัฐศิ ภารพ (2554)	ศัญฉัตรกมล พรานิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
1. การสร้างกลยุทธ์สนับสนุน												
1) สร้างกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนนโยบาย	✓	✓	✓									✓
2) มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					✓	✓						✓
3) สร้างแนวทางการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร							✓					✓
2. การสร้างระบบการให้รางวัล												
1) มีการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	✓		✓	✓				✓				✓
2) รูปแบบการให้รางวัลพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓				✓				

ตารางที่ 9 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบย่อย/พฤติกรรมบ่งชี้	Thompson and Strickland (2003)	Graham Hubbard (2004)	Richard Luecke and David J. Collis (2005)	Pearce and Robinson (2005)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548๗)	McKinsey (จินตนา บุญบังการ และณัฐวิวัฒน์ เขจรันนท์, 2548)	รวิวรรณ กลิ่นหอม (2550)	เชวงศักดิ์ พฤษเขต (2553)	ณัฐฤดี ภารพ (2554)	ตัญญูลักษณ์ พวงนิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
3) ระบบการให้รางวัลมีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้	√		√	√				√				√
4) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ				√								√
3. การใช้ภาวะผู้นำ												
1) สร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวังไว้	√	√	√					√				√
2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี	√	√	√					√				√
3) มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม	√	√	√					√				√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบย่อย/พฤติกรรมบ่งชี้	Thompson and Strickland (2003)	Graham Hubbard (2004)	Richard Luecke and David J. Collis (2005)	Pearce and Robinson (2005)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548) ^๗	McKinsey (จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรินทร์, 2548)	รวิวรรณ กลิ่นหอม (2550)	เขวงศักดิ์ เพ็ญเทศ (2553)	ณัฐศิ ภารพ (2554)	ศัญฉัตรลักษณ์ พวงนิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
4. การจัดองค์การที่เหมาะสม												
1) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเพียงพอ	√							√	√			√
2) การจัดโครงสร้างองค์การชัดเจน		√	√		√	√	√	√	√			√
3) การจัดบุคลากรเหมาะสมกับงานและความสามารถ		√	√		√	√	√		√			√
4) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับ	√	√	√		√	√	√	√	√			√
5) สร้างระบบปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	√	√			√	√			√	√		√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	Thompson and Strickland (2003)	Graham Hubbard (2004)	Richard Luecke and David J. Collis (2005)	Pearce and Robinson (2005)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548) ^๗	McKinsey (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2548)	รวิวรรณ กลิ่นหอม (2550)	เขวงศักดิ์ เพ็ญเทศ (2553)	ณัฐศิ ภารพ (2554)	ตัญญูจิตต์กษณ พวงนิล (2555)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่มุ่งศึกษา
องค์ประกอบย่อย/พฤติกรรมบ่งชี้												
5. การวางแผนการปฏิบัติงาน												
1) มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					√	√			√			√
2) มีการทบทวนและพัฒนาแผนงานอยู่เป็นประจำ										√		√
3) แผนงานที่กำหนดสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์องค์การ											√	√

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ทุกข้อที่นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ความคิดเห็นไว้ในแต่ละองค์ประกอบย่อยของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.2.5 องค์ประกอบการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์จากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้สังเคราะห์สรุป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

พัชรา มั่งชม (2540, หน้า 38) กล่าวว่า การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเรื่องผลลัพธ์ของนโยบาย หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอน คือ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็น การตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว ซึ่งการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกัน ออกไปทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 2) และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 407-408) ได้สรุปองค์ประกอบการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (strategic control and evaluation) สอดคล้องกัน ดังนี้ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประสิทธิผลและควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ จินดา จันดี และคณะ (2544, หน้า 73-76) ได้ทำการศึกษาวิจัย บทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า การควบคุมและประเมินผล (controlling and evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ เมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จะต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบัญญาหรืออุปสรรคใดบ้าง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 20) กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร ประกอบไปด้วย 1) การติดตามผลการปฏิบัติงาน และ 2) การประเมินผลสุพานิสถยภูฏวานิช (2547, หน้า 20) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 19–20)

กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เซวงศักดิ์ พฤษเขต (2553, หน้า 5–6) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และ 3) การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

จากการศึกษา การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางการควบคุม การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ สามารถสรุปการสังเคราะห์ดังตาราง 10

ตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

องค์ประกอบหลัก ด้านการควบคุมและ ประเมินผลกลยุทธ์	นักวิชาการ										
	พิพชา มิ่งชม (2540)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543)	ชรินทร์ ชุนทพันธ์รักษ์ (2544)	จินดา จันดี และคณะ (2544)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546)	สุพณีสถยชญ์วานิช (2547)	จินตนา บุญบงการ และคณะสัมพันธ์ เศรษฐนันท์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	เชวงศักดิ์ พงษ์เทศ (2553)	คามณี	ร้อยละ
การตรวจสอบผลการดำเนินงาน	√	√	√	√	√	√	√	√		8	80
การติดตามผลการดำเนินงาน		√						√		2	20
การควบคุมการดำเนินงานตามกลยุทธ์			√	√						2	20
การวัดและประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์				√	√				√	3	30
การวิเคราะห์ปัญหา							√			1	10
การกำหนดแนวทาง							√			1	10
การปรับปรุงและพัฒนา						√	√		√	3	30
การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน									√	1	10
รวม	1	2	2	3	2	2	4	2	3	21	

จากตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า จาก 8 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีนักวิชาการมีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 30ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ได้องค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ

ได้แก่ 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 2) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) การปรับปรุงและพัฒนารายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.5.1 องค์ประกอบย่อยการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ได้แก่ พัทธรา มั่งชม (2540), ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543), ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544), จินดา จันดี และคณะ (2544), วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546), สุพานี สุฤษฏ์วานิช (2547), จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548), และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการสร้างระบบการติดตามผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดหรือไม่ ประกอบไปด้วย 1) ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้สำหรับการพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์ 2) ติดตามประเมินผลและควบคุมผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ 3) กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.2.5.2 องค์ประกอบย่อยการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

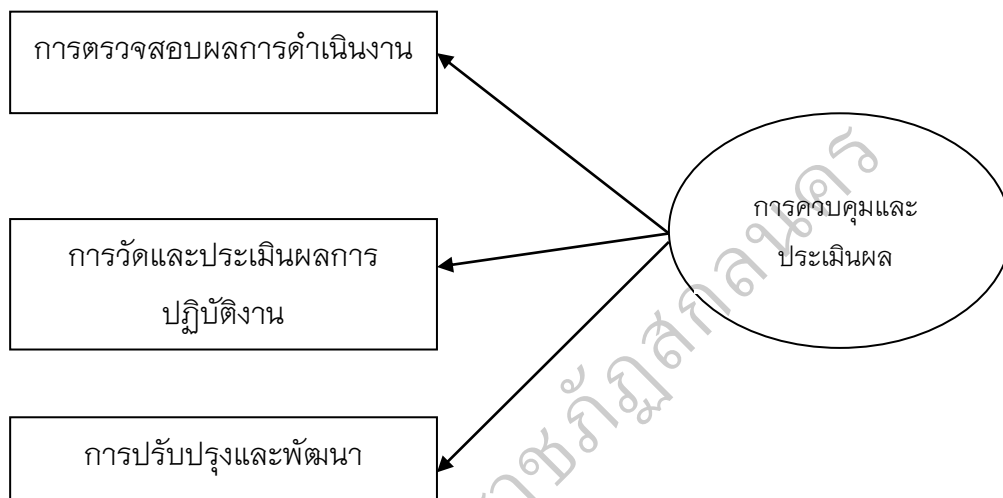
นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ จินดา จันดี และคณะ (2544), วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) และเชวงศักดิ์ พฤษเขต (2553) กล่าวว่า การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการตัดสินหรือประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่มีความเหมาะสมและครอบคลุมกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) มีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 2) มีการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ 3) นำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และ 4) แก้ไขและปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้น

2.2.5.3 การปรับปรุงและพัฒนา

นักการศึกษาที่ให้แนวคิดสนับสนุนองค์ประกอบย่อยการปรับปรุงและพัฒนา ได้แก่ สุพานี สุฤษฏ์วานิช (2547), จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) และ เชวงศักดิ์ พฤษเขต (2553) กล่าวว่า การปรับปรุงและพัฒนาเป็นการทบทวนผลการดำเนินงานจากการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์มาวิเคราะห์หาสาเหตุของความล้มเหลวและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่สอดคล้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบไปด้วย 1) นำผล

การตรวจสอบติดตามมาทบทวน 2) ทบทวนและปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์อยู่เป็นประจำ และ
3) ปรับปรุงและแก้ไขสิ่งผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเขียนเป็นโมเดลการวัดองค์ประกอบการควบคุมและประเมินผล ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 โมเดลการวัดองค์ประกอบการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ลำดับต่อไปผู้วิจัยขอนำเสนอการสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ดังตาราง 11

ตาราง 11 พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

แหล่งข้อมูล	องค์กรประกอบย่อย/ พฤติกรรมบ่งชี้									
	พิชิต มิ่งทรม (2540)	ทพพร ศิริสัมพันธ์ (2543)	ชินนท์ ชูหงษ์พันธ์รักษ์ (2544)	จินดา จันดี และคณะ (2544)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546)	สุพจน์สถิตย์ภูวนิช (2547)	จินตนา บุญบังการ และคณะ (2548)	เชจรณ์นันทน์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548)	เชวงศักดิ์ พงษ์เทศ (2553)
1. การตรวจสอบผลการดำเนินงาน										
1) ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้สำหรับการพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป	√	√		√	√	√	√	√		√
2) ติดตามประเมินผลและควบคุมผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่			√	√						√
3) กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน						√	√			√
2. การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน										
1) มีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์				√	√				√	√
2) มีการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์				√	√				√	√
3) นำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด				√	√				√	√

ตาราง 11 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบย่อย/ พฤติกรรมบ่งชี้										
	พัชรา มิ่งทรม (2540)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543)	ชินนท์ ชูหพันธ์รักษ์ (2544)	จินดา จันดี และคณะ (2544)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546)	สุพจน์สถิตย์ภูวนิช (2547)	จินตนา บุญบงการ และคณะ (2548)	เชจรณ์นันทน์ (2548)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548)	เชวงศักดิ์ พฤกษ์เขตต์ (2553)	พฤติกรรมบ่งชี้ที่ศึกษา
4) แก้ไขและปรับปรุงสิ่งที่มีผิดพลาดที่เกิดขึ้น				✓	✓					✓	✓
3. การปรับปรุงและพัฒนา											
1) นำผลจากการตรวจสอบติดตามมาทบทวนหากพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน						✓	✓			✓	✓
2) ทบทวนและปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์อยู่เป็นประจำ						✓	✓				✓
3) ปรับปรุงและแก้ไขสิ่งที่มีผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานกำหนด						✓	✓			✓	✓

ตาราง 11 การสังเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้องค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ผู้วิจัยเลือกพฤติกรรมบ่งชี้ทุกข้อที่นักการศึกษาและนักวิจัยได้แสดงความคิดเห็นในแต่ละองค์ประกอบย่อยของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

2.3 พฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มพฤติกรรมและคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ 5 กลุ่มใหญ่เรียกว่า องค์ประกอบหลัก จัดกลุ่มย่อยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เรียกว่า องค์ประกอบย่อย และได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย ที่เป็นพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์ที่สามารถสังเกตได้มาร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ และเรียกว่าเป็น พฤติกรรมบ่งชี้
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ในองค์ประกอบหลัก
การกำหนดทิศทางขององค์การ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและ ภายนอก	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของทั้ง ภายในและภายนอก องค์การ เพื่อค้นหา อุปสรรค โอกาส และ จุดอ่อน จุดแข็งของ องค์การ เพื่อการกำหนด ทิศทางองค์การสอดคล้อง กับกลยุทธ์ พันธกิจของ องค์การ	1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อ ค้นหาโอกาสและอุปสรรค 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อ ค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของ องค์การ 3) ข้อมูลที่ได้นำไปใช้ประกอบการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การ
2. การกำหนด วิสัยทัศน์ องค์การ	การสร้างภาพความสำเร็จ ในอนาคตขององค์การที่ ต้องการจะเป็น มีลักษณะ กว้างๆ บ่งบอกเป้าหมาย ขององค์การ มีความทำ หายและสามารถปฏิบัติได้ จริง	1) กำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจนง่ายแก่การ เข้าใจ 2) กำหนดวิสัยทัศน์แบบกว้างๆ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ 3) บ่งบอกความต้องการในอนาคต 4) มีลักษณะใหม่และสามารถปฏิบัติได้ 5) อาจมีลักษณะเจาะจงในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง 6) มีลักษณะท้าทายความสำเร็จ

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
3. การกำหนดเป้าหมายองค์การ	การกำหนดความสำเร็จในขนาดขององค์การ โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นสามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	1) เป้าหมายองค์การที่กำหนดมีลักษณะกว้างๆ 2) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นในขนาด 3) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การมาประกอบเพื่อกำหนดเป้าหมายองค์การ
4. การกำหนดพันธกิจองค์การ	การกำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ขององค์การที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การ	1) การกำหนดพันธกิจองค์การสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ 2) พันธกิจองค์การสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ 3) พันธกิจองค์การมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ตาราง 13 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ในองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ความสามารถในการคิดเชิงมนทัศน์	การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อ วิเคราะห์ เชื่อมโยง และรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆจำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลโดยอาศัยประสบการณ์เดิมและ	1) มีความสามารถในการคิดโดยการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล 2) มีความสามารถคิดวิเคราะห์โดยจำแนกองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	บูรณาการเข้าด้วยกันได้	3) มีความสามารถเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมบูรณาการเข้าด้วยกันได้นำมาใช้ในการหาคำตอบ
2. ความสามารถในการสรุป	การประมวลสรุปข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนการปฏิบัติงาน	1) มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆเพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ 2) มีความสามารถประมวลข้อมูลต่างๆและผลที่จะตามมา 3) มีการคิดทบทวนก่อนการตัดสินใจและมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่นสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง และมีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์	1) มีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ในการปฏิบัติงาน 2) มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และกำหนดทิศทางขององค์การได้ 3) มีการวางแผนพัฒนาตนเองและการทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ 4) มีความรู้ความเข้าใจและวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติในองค์การได้ 5) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาหน่วยงาน

ตาราง 14 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ในองค์ประกอบ
หลักด้านการกำหนดกลยุทธ์

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การวิเคราะห์ และเลือก กลยุทธ์	ความสามารถใน การตัดสินใจเลือกแนวทาง ปฏิบัติที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบันและ องค์การ มีความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติและเป็น ประโยชน์ต่อองค์การอย่าง แท้จริง	1) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์การ มากำหนดและเลือกกลยุทธ์ 2) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบันและเหมาะสม กับองค์การมากที่สุด 3) มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของ กลยุทธ์ก่อนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อไปปฏิบัติ
2. การนำปัจจัย มากำหนด กลยุทธ์	ความสามารถในการ กำหนดกลยุทธ์ โดย พิจารณาจากระบบข้อมูล สารสนเทศ และการบูรณา การเทคนิควิธีการต่าง ๆ มากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์	1) มีความสามารถในการนำปัจจัยอื่น ๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ 2) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์การ มาพิจารณาประกอบการกำหนด กลยุทธ์ 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการ ข้อมูลเป็นระบบ สารสนเทศและ บริหารงานภายใต้ฐานข้อมูล 4) บูรณาการเทคนิควิธีการต่าง ๆ มากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์

ตาราง 15 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ในองค์ประกอบหลัก
ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การสร้าง กลยุทธ์ สนับสนุน	ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนนโยบาย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ	1) สร้างกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนนโยบาย 2) มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 3) สร้างแนวทางการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ
2. การสร้าง ระบบการให้ รางวัล	ความสามารถจัดระบบการให้ผลตอบแทนความสำเร็จในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และมีความยุติธรรม	1) มีการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 2) รูปแบบการให้รางวัลพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน 3) ระบบการให้รางวัลมีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ 4) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. การใช้ภาวะ ผู้นำ	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวังไว้ และสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มองโลกในแง่ดี มีวินัยในตนเอง	1) สร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวังไว้ 2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ มองโลกในแง่ดี 3) มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	ซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	
4. การจัด องค์การที่ เหมาะสม	ความสามารถในการ กำหนดโครงสร้าง แผนผัง การปฏิบัติงานที่ชัดเจน จัด บุคลากรให้เหมาะสมกับ งานและความสามารถ สร้างระบบปฏิบัติงานที่เป็น ระบบตลอดสร้าง วัฒนธรรมองค์การให้ เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์องค์การ	1) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง เพียงพอ 2) การจัดโครงสร้างองค์การชัดเจน 3) การจัดบุคลากรเหมาะสมกับงาน และความสามารถ 4) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม 5) สร้างระบบปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ
5. การวางแผน การปฏิบัติงาน	ความสามารถในการวาง แผนการปฏิบัติงานได้อย่าง เป็นระบบ มีการทบทวน และพัฒนาแผนงานอยู่เป็น ประจำ แผนงานที่กำหนด สนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ องค์การ	1) มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ 2) มีการทบทวนและพัฒนาแผนงาน อยู่เป็นประจำ 3) แผนงานที่กำหนดสนับสนุนต่อแผน กลยุทธ์องค์การ

ตาราง 16 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ในองค์ประกอบหลัก
ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การตรวจสอบ ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการสร้างระบบ การติดตามผลการ ดำเนินงานว่าเป็นไปตาม เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ กำหนดหรือไม่	1) ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ สำหรับการพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์ ต่อไป 2) ติดตามประเมินผลและควบคุม ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ 3) กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนา กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
2. การวัดและ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	กระบวนการตัดสินใจหรือ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ เปรียบเทียบ กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้โดย อาศัยเครื่องมือในการเก็บ ข้อมูลที่มีความเหมาะสม และครอบคลุมกลยุทธ์	1) มีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ 2) มีการวัดผลการปฏิบัติงาน เชิงประจักษ์ 3) นำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด 4) แก้ไขและปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด ที่เกิดขึ้น
3. การปรับปรุง และพัฒนา	การทบทวนผลการ ดำเนินงานจากการ ตรวจสอบ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์มาวิเคราะห์หา สาเหตุของความล้มเหลวและ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	1) นำผลจากการตรวจสอบติดตามมา ทบทวน 2) ทบทวนและปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ อยู่เป็นประจำ 3) ปรับปรุงและแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดหรือ เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่สอดคล้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ	

ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ

การนำเสนอสาระสำคัญที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 3.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน
- 3.2 ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน
- 3.3 องค์ประกอบหลักการประเมินประสิทธิผลโรงเรียน
- 3.4 องค์ประกอบย่อยการประเมินประสิทธิผลโรงเรียน

3.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การรูปแบบหนึ่งที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียน คือ การเรียนรู้ของนักเรียน การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาจะต้องร่วมมือกันสร้างความเชื่อมั่น ทำให้โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 5) ซึ่งปัจจุบันมีแนวคิดเน้นที่ประสิทธิผล ฉะนั้น โรงเรียนจึงต้องทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของผลผลิต (Output) หรือผลิตผล (Productivity) ซึ่งเป็นสิ่งสุดท้ายของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ ประสิทธิภาพควรจะวัดอย่างมีวัตถุประสงค์จากผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน คือ มีผลงานสูงสุด หรืออาจหมายถึงระดับความสำเร็จในการแสดงบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการ ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำหรือหัวหน้ากับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2544, หน้า 19-21) ในศาสตร์ทางการบริหารองค์การ เป็นการตัดสินใจ

ขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอด และมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถอยู่รอดต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์การนั้นก็ จะล่มสลายไป (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2540, หน้า 74-75)

3.2 ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน

ความหมายของประสิทธิผลขององค์การและโรงเรียน มีนักการศึกษาให้ความหมาย ดังนี้

Mott (1972, p.188) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การในเรื่องของความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น Steers (1977, p.5) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การให้การได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด และมีคุณค่าให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย Reid and Others (1988, p.5) ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้สมาชิก Hall (1991, p.249) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ คือ ประสิทธิผลขององค์การเป็นความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่า ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย Barnard (1996, p.82) ให้ความหมายของประสิทธิผล คือ องค์การที่มีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติได้งานตรงตามบทบาทที่องค์การได้กำหนดไว้ Campbell (1997, pp.93-98) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ คือ เป็นแนวทางที่เกิดจากการพัฒนาและบูรณาการจากแนวทางที่ถือว่าองค์การมีหน้าที่การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) และองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบ (System) เป็นพื้นฐาน ทำให้มีแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การ และยอมรับว่าประสิทธิผลมีลักษณะเป็นภาวะสันนิษฐาน (As a Construct) เป็นพหุเกณฑ์ ดังนั้น องค์การที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลได้ในเกณฑ์ที่แตกต่างกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 3) ให้ความหมายของประสิทธิผล คือ ประสิทธิผลเป็นการทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 97) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง การที่

องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ก็ดีไทย สุร
กิจบวร (2546, หน้า 2) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การ
บริหารโรงเรียนเป็นภารกิจอันใหญ่หลวงของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่
ในการบริหารจัดการให้ระบบต่างๆ ในโรงเรียนได้รับการขับเคลื่อนไปอย่างมีสมดุล ระบบ
ใหญ่ๆ ที่สำคัญในการบริหาร มี 3 ระบบ คือ ระบบทรัพยากร (Resource/ Input) ระบบ
กระบวนการบริหาร (Transformation/Process) ระบบผลผลิต (Product/Output) การที่
ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดจึงสามารถดูได้
จากผลผลิต โดยดูทั้งปริมาณ และด้านคุณภาพเมื่อเปรียบเทียบกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่
กระบวนการบริหารที่ใช้อยู่

วารุ เฟิงส์วส์ดี (2549, หน้า 47) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน
หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถ
พัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก โรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ศิริวรรณ
หวลกระสินธุ์ (2549, หน้า 20) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของ
ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนใฝ่รู้รักการอ่าน
แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อ
นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมี
ประสิทธิภาพความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายใน
และภายนอก ธวัช กรุดมณี (2550, หน้า 14) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง
ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรที่มีและหา
มาได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของ
องค์การสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 13-15) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง
ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งในด้านผลผลิต และ
ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน และประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือการ
บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนด ทั้งด้านผลผลิต
(Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียน
เป็นสำคัญ และความพึงพอใจของครูผู้ปฏิบัติด้วยอาคม อึ้งพวง (2551, หน้า 8) ให้
ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้าน

ต่างๆ ของโรงเรียนจนเกิดผลลัพธ์ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งได้กำหนดไว้ อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์

จากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 องค์ประกอบการประเมินประสิทธิผลองค์การ

การประเมินประสิทธิผลองค์การ สามารถแยกแนวทางการประเมินได้ 3 แนวทาง ดังนี้ (ประยงค์ ชูรักษ์, 2548, หน้า 31)

3.3.1 การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่า องค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นกับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการใช้อย่างหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลองค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร เป็นต้น

3.3.2 การประเมินประสิทธิผลองค์การในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The System-resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้และการประเมินประสิทธิผลในแง่ระบบทรัพยากรนั้นเป็นการวัดประสิทธิผลจากเครื่องมือเพียงอย่างเดียว เรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงเดียว (Univariate Effectiveness Measures) ซึ่งแนวคิดการใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลเชิงเดียวยังไม่ครอบคลุมและเหมาะสมเพราะไม่มีองค์การใดสามารถอยู่รอดในระยะยาวได้หากมุ่งสนองเพื่อผลกำไรอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์การและของตัวตัวได้

3.3.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ที่ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การในแนวนี้ ได้แก่ Coplow (1964, p.21) ได้เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การสามารถ

วัดจากตัวแปรสี่ตัว คือ 1) ความมั่นคง (Stability) ขององค์การ 2) การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) 3) ความสมัครใจ (Voluntarism) หรือ ความสามารถขององค์การ ในการทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจและปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมต่อไป และ 4) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หรือ ผลรวมของกิจกรรมองค์การ ในขณะเดียวกัน Schein (1992, p.177) ได้เสนอว่า การประเมินประสิทธิผลองค์การเน้นการแสวงหาผลกำไรสูงสุด การให้บริการที่มีประสิทธิผลสูงและพนักงานมีขวัญที่ดี Mott (1972, pp.20-24) ได้เสนอปัจจัยการประเมินประสิทธิผลไว้สามประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความสามารถในการปรับตัว และ 3) ความสามารถที่จะยืดหยุ่นได้ ส่วน Gibson et.al (1979, p.27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว และ 5) การพัฒนาและการอยู่รอดและ Hoy and Miskel (2001, p.339) ได้เสนอแนะว่าในการประเมินประสิทธิผลองค์การให้พิจารณาจาก ความสามารถในการปรับตัว ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความมุ่งมั่นในชีวิต

จากการศึกษาข้างต้น พบว่า ไม่มีเกณฑ์ใดที่เป็นสากล และเหมาะสมทุกสถานการณ์ การประเมินควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การนั้นๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) ซึ่งจะมีความเหมาะสม ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

Mott (1972 cited in Hoy & Miskel, 1991 อ้างถึงใน ปาสิกา นิธิประเสริฐกุล, 2547, หน้า 5) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน ประกอบไปด้วยความสามารถ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน Edmonds (1979, pp.15-27) กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผลไว้ ดังนี้ 1) เน้นทักษะพื้นฐานของผู้เรียน 2) ตั้งความหวังไว้สูงสำหรับความสำเร็จของผู้เรียน 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานสูง 4) มีการประเมินผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 5) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบระเบียบ Gibson et.al (1979, p.27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว และ

5) การพัฒนาและการอยู่รอด Sergiovanni (1991, pp.258-263) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

Hanson (1996, p.35) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) บรรยากาศสนับสนุนการเรียน 3) มีการติดตามกำกับกระบวนการเรียนการสอน 4) บุคลากรมีมาตรฐาน 5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน และ 6) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน Cretchen, Corbelt & Fireston (1998) ได้กำหนดเกณฑ์วัดประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของครู 2) จำนวนผู้เข้าเรียน 3) จำนวนผู้ที่ลาออก และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน Hoy and Miskel (2001, p.339) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

การดี อนันต์นาวิ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัยไว้สองประการ คือ ความพึงพอใจในงานของครู และความสำเร็จในการผลิตนักเรียน จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 121) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและแบบของผู้บริหาร 2) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 4) บรรยากาศของสถานศึกษา 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 6) การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ 7) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน 8) ความสามารถระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน 9) ความพึงพอใจในการทำงาน 10) ประสิทธิภาพทางการบริหาร และ 11) ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความสามารถในการ

พัฒนาเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ความสามารถในการแก้ปัญหา
ภายในโรงเรียน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) ความสามัคคีของบุคลากร 7) ความพึงพอใจใน
งานของบุคลากร และ 8) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 13) ได้ศึกษารูปแบบการบริหาร
โรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย
1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ
การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมี
วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์
และ 8) การมีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง อัญชญา พานิช (2550) ได้ศึกษาองค์ประกอบ
ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ค้นพบองค์ประกอบที่สำคัญของ
ประสิทธิผลองค์การ ได้แก่ พฤติกรรมการบริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน
สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เทคโนโลยี ความผูกพันต่อองค์การ และโครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการสังเคราะห์
องค์ประกอบที่ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การโรงเรียน ตามแนวคิด ทฤษฎี
ของนักวิชาการ ทั้ง 12 คน ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายคล้ายคลึงกัน และ
สามารถจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้ ผู้วิจัยจึงจัดกลุ่มองค์ประกอบ หรือเลือกใช้ชื่อ
องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนมีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน
ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) เน้นทักษะ
พื้นฐานของผู้เรียน 3) ความสามารถในการผลิต 4) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 5) มีการ
ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 6) โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนสูง 7) เน้นการเรียนการสอน

2. นักเรียนมีทัศนคติทางบวก มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้
1) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และ 2) สามารถพัฒนานักเรียน
ให้มีทัศนคติทางบวก

3. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนมีองค์ประกอบที่มีความหมาย
เหมือนกัน ดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 2) มีสภาพแวดล้อม
ที่เป็นระบบระเบียบ 3) การพัฒนาและการอยู่รอด 4) มีบรรยากาศของสถานศึกษาใน

ทางบวก 5) บรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ 6) บรรยากาศของสถานศึกษา

7) สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ 8) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

4. การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน

ดังนี้ 1) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน 2) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่าง

สร้างสรรค์ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

4) ความสามารถในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน

5. ความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน มีองค์ประกอบที่มีความหมาย

เหมือนกัน ดังนี้ 1) ตั้งความหวังไว้สูงสำหรับความสำเร็จของผู้เรียน 2) มีความคาดหวังต่อ

นักเรียนสูง

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้

1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานสูง 2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 3) ภาวะผู้นำ

และแบบของผู้บริหาร

7. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน

ดังนี้ 1) ความพึงพอใจ 2) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการทำงาน และ

3) ความพึงพอใจในการทำงาน

8. ความสามารถในการปรับตัว มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน

ดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ที่บีบบังคับได้

9. การมีส่วนร่วมของชุมชน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้

1) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

10. คุณภาพของบุคลากร มีองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ดังนี้

1) บุคลากรมีมาตรฐาน 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) ความสามารถระหว่างผู้บริหาร

และผู้ร่วมงาน

11. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกัน มีองค์ประกอบที่มี

ความหมายเหมือนกัน ดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และ

2) การมีวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สามารถสรุปผลการสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อหาองค์ประกอบที่ใช้เป็นเกณฑ์การ

ประเมินประสิทธิผลองค์กรโรงเรียน รายละเอียดดังตาราง 17

ตาราง 17 สังเคราะห์องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลโรงเรียน

นักการศึกษา องค์ประกอบ ประสิทธิผล	Mott (1972)	Edmonds (1979)	Gibson and et.al (1979)	Sergiovanni (1991)	Hanson (1996)	Hoy and Miskel (2001)	จันทร์ธานี สงวนนาม (2545)	นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	อัญชณา พานิช (2550)	Cretchen, Corbett&Fireston (1998)	ภากรตี อมันต์นากวี (2545)	ภากรตี เพ็งสวัสดิ์ (2549)	ความถี่	ร้อยละ
ความสามารถในการ พัฒนานักเรียน	√	√	√	√	√	√		√		√	√	√	10	83
นักเรียนมีทัศนคติทางบวก	√					√						√	3	25
บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ของโรงเรียน	√	√	√	√	√		√	√	√			√	9	75
การแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน	√			√		√	√					√	5	42
ความคาดหวังต่อ ความสำเร็จของนักเรียน		√						√					2	17
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร		√		√			√						3	25
มีการประเมินผู้เรียนอย่าง สม่ำเสมอ		√											1	8
ประสิทธิภาพ			√										1	8
ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน			√		√		√		√	√	√	√	7	58
ความสามารถในการ ปรับตัว			√			√						√	3	25
มีแผนงานวิชาการที่ดี				√									1	8
จัดการเรียนการสอนที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ของ นักเรียน				√									1	8
ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม				√									1	8
มีการพัฒนาบุคลากร				√								√	2	17

ตารางที่ 17 (ต่อ)

นักการศึกษา	Mott (1972)	Edmonds (1979)	Gibson and et.al (1979)	Sergiovanni (1991)	Hanson (1996)	Hoy and Miskel (2001)	จันทร์ภาณี สงวนนาม (2545)	นงลักษณ์ เรืองทอง (2550)	อัฒณา พาณิช (2550)	Crechen, Corbel&Fireston (1998)	การดี อินันต์นารี (2545)	ภาวิโร เฟิงสวัสดิ์ (2549)	ความถี่	ร้อยละ
การมีส่วนร่วมของชุมชน				√			√						2	17
คุณภาพของบุคลากร					√		√	√					3	25
ส่งเสริมการศึกษาวินัยของผู้เรียน					√								1	8
กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกัน							√	√					2	17
การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร							√						1	8
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์							√						1	8
การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ							√						1	8
ประสบการณ์ทางการบริหาร							√						1	8
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้								√					1	8
การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ								√					1	8
การสอนที่มีวัตถุประสงค์								√					1	8
พฤติกรรมการบริหาร									√				1	8
เทคโนโลยี									√				1	8
ความผูกพันต่อองค์การ									√				1	8
โครงสร้างองค์การ									√				1	8

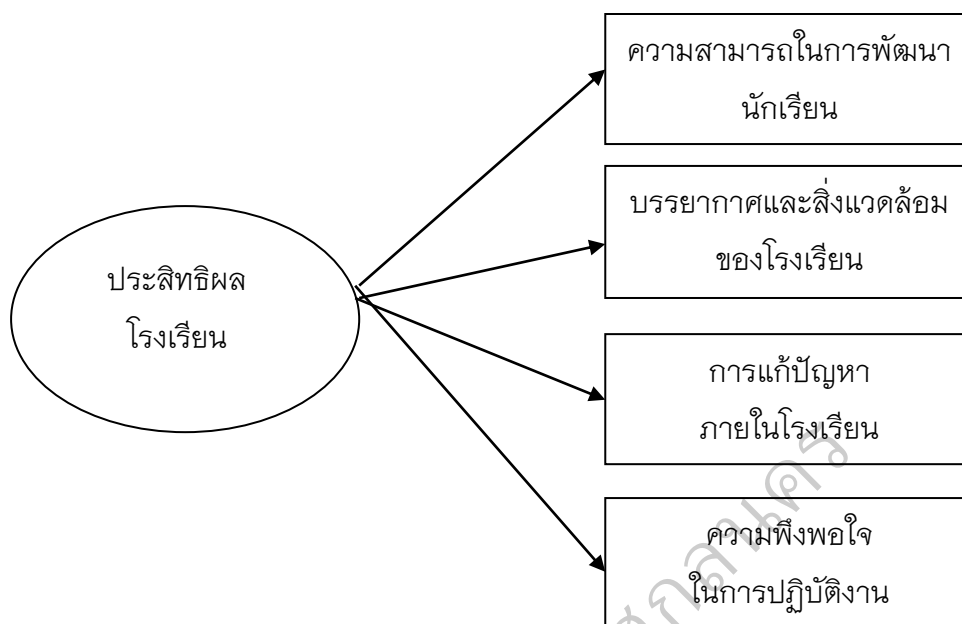
ตารางที่ 17 (ต่อ)

นักการศึกษา														
องค์ประกอบ ประสิทธิผล	Mott (1972)	Edmonds (1979)	Gibson and et.al (1979)	Sergiovanni (1991)	Hanson (1996)	Hoy and Miskel (2001)	จันทร์ภาณี สงวนนาม (2545)	นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	อัษฎนา พานิช (2550)	Cretchen, Corbett&Fireston (1998)	ภากรดี อินันต์นาคี (2545)	ภาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549)	ความถี่	ร้อยละ
มีการติดตามกำกับ กระบวนการเรียนการสอน					√								1	8
จำนวนผู้เข้าเรียน										√			1	8
จำนวนผู้ลาออก										√			1	8
ความสามัคคีของบุคลากร												√	1	8
รวม	4	5	5	9	6	4	11	8	6	4	2	8	72	

จากตารางที่ 17 การสังเคราะห์องค์ประกอบการประเมินประสิทธิผลโรงเรียนพบว่า จาก 33 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีนักวิชาการมีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 30 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก ได้องค์ประกอบหลัก จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- องค์ประกอบที่ 1 ความสามารถในการพัฒนานักเรียน
- องค์ประกอบที่ 2 บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน
- องค์ประกอบที่ 3 การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
- องค์ประกอบที่ 4 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงโมเดลการวัดการประเมินประสิทธิผลโรงเรียน ได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียน

3.3 องค์ประกอบย่อยประสิทธิผลของโรงเรียน

3.3.1 องค์ประกอบความสามารถในการผลิตนักเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Achievement) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องการพิจารณาถึงความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้วยังแสดงถึงคุณภาพของหลักสูตร ผู้บริหาร และครูผู้สอนอีกด้วย ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา นักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยกย่องชมเชย รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเองสูง สถานศึกษาจัดกิจกรรมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการทดสอบ การวัดผล มาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น นักเรียนส่วนใหญ่มีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรมและความประพฤติที่เหมาะสมกับวัย ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ซึ่ง Good (1973, p.139) ได้อธิบายว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คือ ความรู้หรือทักษะอันเกิดจากการเรียนรู้ในวิชาต่างๆ ที่เรียนมาแล้ว ซึ่งได้จากผล

การสอบของครูหรือผู้รับผิดชอบการสอนหรือทั้งสองอย่างรวมกัน ประยงค์ ชูรักษ์ (2548, หน้า 33-34) ได้อธิบายว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เป็นภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการในด้านการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งพิจารณาได้จาก ระดับเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถสำเร็จการศึกษาตามลำดับช่วงอายุ จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ความสามารถทางด้านวิชาการของนักเรียน ตลอดจนผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด

ความสามารถในการผลิต คือ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครองนักเรียน ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก นอกจากนั้น การพิจารณาถึงความสามารถในการผลิตควรพิจารณาถึงส่วนประกอบต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่างๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะดังกล่าวนับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่สังคมคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก (Mott, 1972 cited in Hoy and Miskel, 2001) และอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพที่เกิดกับผู้เรียน นอกจากจะเป็นผู้มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่างๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 51)

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียน หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนสามารถร่วมกันจัดการบริหาร และจัดการเรียนสอน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับเป็นที่พอใจ นักเรียนมีเจตคติที่ดี เป็นผู้มีความรู้ จริยธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม

3.3.2 องค์ประกอบบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน

การจัดบรรยากาศที่สะอาด เป็นระเบียบ มีความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน รวมทั้งการบริการด้านสาธารณูปโภค การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ เวิร์กช็อป และการปกครองนักเรียน เพื่อให้เกิดความมีระเบียบและให้ความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สินแก่นักเรียน ครู รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน (วารุ เฟ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 55)

ปิลัญ ปฎิพินพาคม (2550, หน้า 234) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนมีความสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียน ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงในอันดับแรกๆ ได้แก่ สร้างความเหมาะสมกับการเรียนการสอน มีความปลอดภัย และจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และยังได้สรุปว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในแง่ของการจัดบรรยากาศที่สะอาด เป็นระเบียบ มีความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน รวมทั้งการบริการด้านสาธารณูปโภคการจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ เวิร์กช็อป และการปกครองนักเรียน เพื่อให้เกิดความมีระเบียบและให้ความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินแก่นักเรียน ครู รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gillmer (1971) ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลโรงเรียนในรัฐกาตุนา ไนจีเรีย พบว่าพฤติกรรมของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรม ค่านิยม ทศนคติ และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน และงานวิจัยของ Chapman (1993) ทำการศึกษาประสิทธิผลโรงเรียน กรณีศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนที่มีประสิทธิผลส่วนใหญ่จะจะมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนเหมาะสมกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 217) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ พบว่า ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการจัดกระบวนการเรียนรู้ จากข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบรรยากาศที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยจะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ เพราะว่าบรรยากาศเป็นเรื่องของการส่งเสริมสนับสนุนให้

กิจกรรมการเรียนรู้หรือการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้บรรยากาศยังช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย ซึ่งถ้าบุคลากรมีความตั้งใจและเต็มใจปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดีแล้วย่อมส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด

สรุปได้ว่า บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีการจัดให้บริการด้านสาธารณูปโภคและอุปโภคภายในโรงเรียนด้วยความสะอาด มีระเบียบ เรียบร้อย มีความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สินของนักเรียน ครู รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียน

3.3.3 องค์ประกอบการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

การแก้ปัญหาภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การในการแก้ไขปัญหาขององค์การนั้น (Halpin, 1996)

ประยงค์ ชูรักษ์ (2548, หน้า 42) ได้สรุปการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางเลือกในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งได้หลายวิธี ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในให้ลดน้อยลงหรือการปรับเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่พัฒนางาน ปีลัญ ภูมิพิมพาคม (2550, หน้า 240-241) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบสูงในอันดับแรกๆ ในความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา คลี่คลายปัญหาและวิเคราะห์และติดตามผล นอกจากนั้นยังได้กล่าวเกี่ยวกับการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนไว้ว่า องค์การต่างๆ ย่อมมีรูปแบบในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การแก้ปัญหาภายในโรงเรียนส่วนใหญ่ พบว่า องค์ประกอบของการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนที่มีความจำเป็น ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา ในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความราบรื่นเรียบร้อย และเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ในทางเผด็จการ ไม่สมควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัดสิ่งใดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรจะมีการยืดหยุ่นบ้างแต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์การ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 52-53) ได้สรุป ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ดังนี้ องค์การต่างๆ หรือโรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายใน

โรงเรียนนั้นแต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียน การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน และเกิดความเรียบร้อยและกิจกรรมคือการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่น และมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความราบรื่น เรียบร้อยและเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ในทางเผด็จการ ไม่สมควรยึดการระเบียบโดยเคร่งครัด มีการยืดหยุ่น แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์การ สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานให้มีการยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการต่างๆ เช่น การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลในบางโอกาส สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายยอมก่อให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนได้

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึงความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนที่ร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมีระบบ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนการสอนการปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบอื่นๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

3.3.4 องค์ประกอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่บุคลากรในสถานศึกษายอมรับนโยบาย มาตรการ และข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีความพึงพอใจในระบบการบริหารงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน มีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงาน ครูในสถานศึกษามีความสามารถที่จะสร้าง พัฒนาปรับปรุงงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง มีระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทุกคนซึ่ง Blum and Naylor (1968, p.364) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ผลรวมของทัศนคติต่างๆ ที่แสดงออกโดยผู้ปฏิบัติงาน ทัศนคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสความก้าวหน้า

การได้รับการยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม และการได้รับการดูแลเอาใจใส่

ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เนื่องจากความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การถ้าบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในงานสูงคุณภาพของงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่ถ้าบุคคลในองค์การไม่มีความพึงพอใจในงานคุณภาพของงานก็จะต่ำตามไปด้วย ดังนั้นแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลขององค์การ (Hoy & Miskel, 2001, Davis & Newstrom, 1989) ความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน ความหมายของความพึงพอใจนั้นสามารถมองได้สองลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่พึงพอใจในงานทั้งหมดโดยรวม ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกันของร่างกาย จิตใจ และสถานการณ์แวดล้อม ตลอดจนเป็นการตอบสนองผลกระทบบกกับงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะพึงพอใจในงานเมื่อประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับค่านิยมและความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่องาน และเป็นอารมณ์ทางบวกที่เกิดจากการประเมินงานของบุคคลหรือประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะที่สอง ความพึงพอใจในงาน คือ อารมณ์ที่มีปฏิกิริยาต่องานของบุคคลที่เป็นผลมาจากการเปรียบเทียบผลที่ออกมาจริงกับผลที่คาดหวัง เช่น มองว่าความพึงพอใจในงานเป็นการแสดงความสอดคล้องระหว่างการจูงใจของงานของผู้ที่ทำงานและผลตอบแทนที่องค์การมอบให้เขา หรือมองว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งเกี่ยวกับงานที่ถูกแสดงด้วยความแตกต่างระหว่างจำนวนคุณค่าของผลที่ออกมากับบุคคลๆ หนึ่ง การรับรู้เกี่ยวกับจำนวนของผลที่ออกมาที่เขาารู้สึกว่าควรจะได้รับ (Hoy & Miskel, 2001; Lock, 1976; Cranny, Smith & Stone, 1992; Hackman, 1987)

วารี เฟิงส์ว็ลดี (2549, หน้า 54) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานว่าเป็นผลร่วมกันระหว่างค่านิยมและความเชื่อ ผู้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันและทำงานภายใต้เงื่อนไขเดียวกันอาจพึงพอใจในงานต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับการรับรู้งานของแต่ละบุคคล และแม้ว่าทั้งสองจะมีการรับรู้งานเท่าเทียมกันแต่ก็อาจมีความต้องการจากงานต่างกัน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 57) กล่าวว่า ความพึงพอใจของครูอาจมองได้สองลักษณะ คือ ความรู้สึกของครูที่พึงพอใจในงานทั้งหมดโดยรวม และอารมณ์ที่มีปฏิกิริยาต่องานของครูทั้งในด้านบวกหรือลบที่แต่ละคนมีต่องานของตน เป็นอารมณ์ที่ตอบสนองต่อการทำงานใน

หน้าที่ รวมทั้งสภาพร่างกาย และสังคม ที่สะท้อนถึงความสำเร็จของการดำเนินงานในโรงเรียน และได้กำหนดความพึงพอใจไว้ 5 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา เงินเดือน/ค่าตอบแทนที่ได้รับ และความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ปีลัญ ภูมิพิพาคม (2550, หน้า 235-236) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความพึงพอใจในงานที่มีความสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ สร้างบรรยากาศความสุขในการทำงาน สร้างความสำเร็จของงานจากความตั้งใจทำงาน เสียสละในการทำงาน และทุ่มเทการทำงาน โดยทั่วไปแล้วบุคลากรถือว่าเป็นกลไกสำคัญขององค์การ ความรู้สึกของครูที่อยากทำงานในโรงเรียน มีความสุขกับรายได้ สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญและกำลังใจ มีการเสียสละ อุทิศร่างกายแรงใจมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกอยากทำงานในโรงเรียน มีความทุ่มเท และเสียสละในการทำงานตามหน้าที่และที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ตอนที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

4.1 องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ
- 3) การกำหนดเป้าหมายขององค์การและ
- 4) การกำหนดพันธกิจขององค์การ

4.2 องค์ประกอบด้านกระบวนการคิดในระดับสูงประกอบไปด้วย

- 1) ความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ 2) ความสามารถในการสรุปและตัดสินใจ และ
- 3) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.3 องค์ประกอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ 2) การนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์

4.4 องค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบไปด้วย

- 1) การสร้างกลยุทธ์สนับสนุน 2) การสร้างระบบการให้รางวัล 3) การใช้ภาวะผู้นำ
- 4) การจัดองค์การที่เหมาะสม และ 5) การวางแผนปฏิบัติงาน

4.5 องค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย

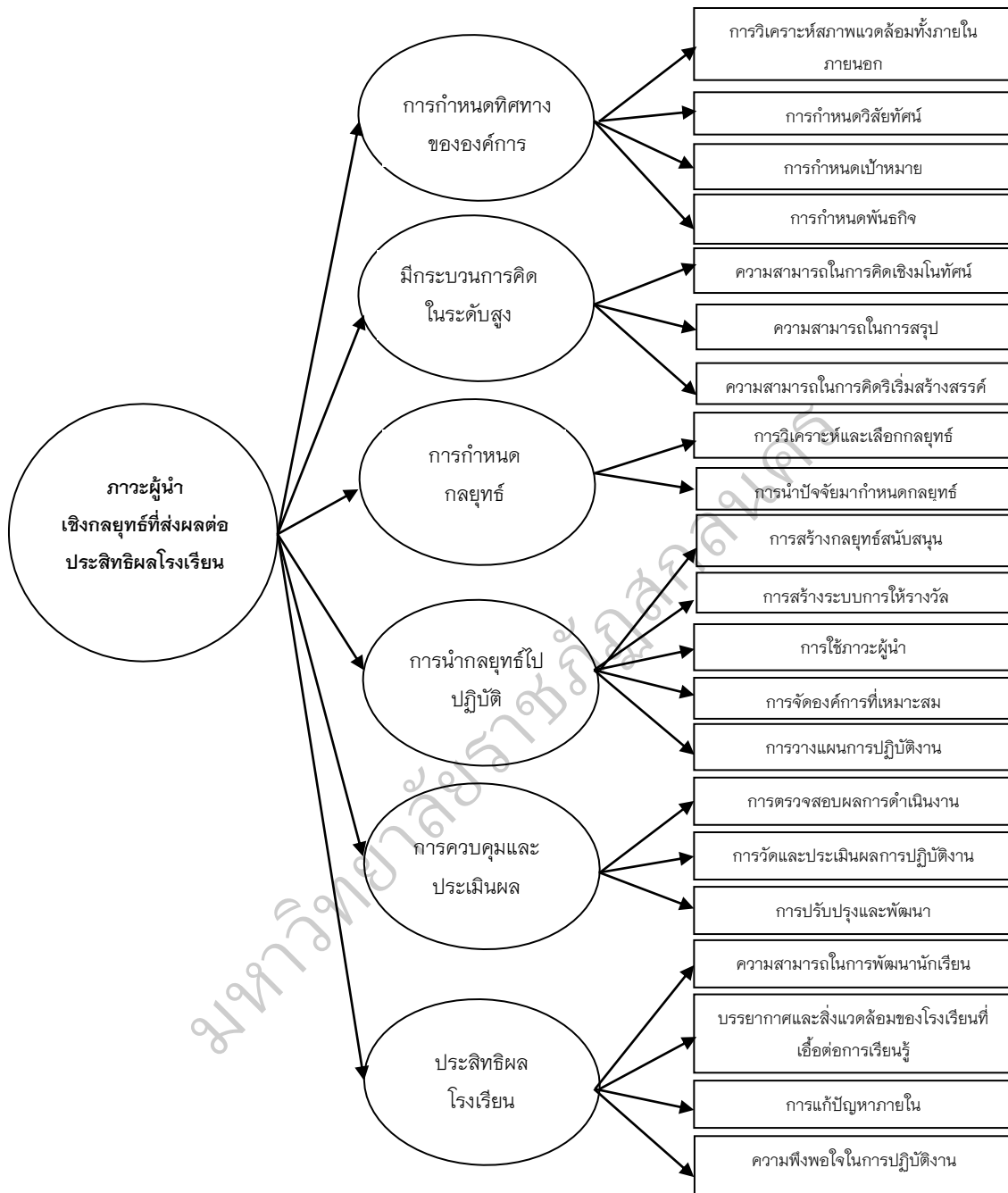
- 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 2) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) การปรับปรุงและพัฒนา

4.6 ประสิทธิภาพโรงเรียนประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการพัฒนา

- นักเรียน 2) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน 3) การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
- 4) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยดังภาพประกอบ 10

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์



ภาพประกอบ 10 กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน

ตอนที่ 5 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้เป็นคำที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Indicator” ซึ่งตามพจนานุกรมออกฟอร์ดได้ให้ความหมายของ indicator ไว้ว่า หมายถึงสิ่งที่บ่งชี้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (That which Points out, or Direct Attention to Something) ส่วนพจนานุกรมเว็บสเตอร์ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นสิ่งที่บ่งชี้หรือสิ่งที่บอกสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าความเป็นจริง ได้บ้างในภาษาไทยมีใช้อยู่หลายคำ เช่น พฤติกรรมบ่งชี้ ตัวชี้วัด เครื่องชี้วัด เป็นต้น

5.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

เนื่องจากตัวบ่งชี้ถูกนำมาใช้อย่างหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ ดังนั้น จึงมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ตัวบ่งชี้” ไว้ในลักษณะต่างๆ กัน ดังนี้

Johnstone (1981, p.97) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาวะที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้างหรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไปซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตBurstein, Oakes &Guiton (1992, p.113) ให้ความหมายตัวบ่งชี้หมายถึง ค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะ คุณภาพ หรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่องหรือค่าสถิติรวม (Single or Composite Statistics)นอกจากนี้ยังต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วย

วรรณิ แกมเกตุ (2540) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศ หรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ หรือ ค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะรวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งบุญส่ง นิลแก้ว (2542) ได้อธิบายถึงตัวบ่งชี้ว่า ตัวบ่งชี้คือ ตัวแปรต่างๆ ซึ่งเป็นตัวชี้ถึงคุณภาพของสิ่งนั้นๆ และได้ยกตัวอย่างเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพโครงการการศึกษาก็คือ ตัวแปรต่างๆ ซึ่งเป็นตัวชี้ถึงคุณภาพของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้โครงการทางการศึกษามีคุณภาพนั่นเอง

วันเพ็ญ ผ่องกาย (2550) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวแปร ประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงาน ส่วนใดส่วนหนึ่ง ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม ปริญญา จิตอร่าม (2553, หน้า 91) ให้ความหมายตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่บอกสภาพหรือสภาวะในลักษณะใดลักษณะหนึ่งในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพของสถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ณ ที่ใดที่หนึ่งซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นการนำข้อมูลหรือตัวแปร หรือข้อความมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เห็นคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสถานการณ์ของสิ่งที่ต้องการวัดได้อรพรรณ ตูจันดา (2553, หน้า 118) ให้ความหมายตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่นำมาวัด หรือชี้ให้เห็นคุณลักษณะสภาพการณ์ของสิ่งที่ต้องการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ โดยการนำข้อมูล หรือตัวแปร หรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้

จากความหมายของตัวบ่งชี้ที่มีผู้ให้ความหมายไว้ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ คือ สิ่งที่นำมาวัดหรือชี้ถึงคุณลักษณะหรือสภาพการณ์ของสิ่งนั้นๆ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง การวัดกระทำได้โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

5.2 ลักษณะของตัวบ่งชี้

มีนักวิชาการได้เสนอทัศนะของลักษณะของตัวบ่งชี้ ดังนี้

Johnstone (1981, p. 6) สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ เพื่อให้เข้าใจความหมายของพฤติกรรมบ่งชี้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ไม่จำเป็นต้องชี้บอกสิ่งต่างๆ หรือบ่งบอกสิ่งต่างๆ ได้อย่างแม่นยำตัวบ่งชี้เป็นเพียงตัวบอกหรือตัวบ่งชี้สิ่งต่างๆ ในลักษณะการประมาณ อาจจะมีมากกว่าหรือน้อยกว่าความเป็นจริงบ้าง
2. ตัวบ่งชี้จะประกอบด้วยตัวแปรหลายๆ ตัว ตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกันเพื่อที่จะบ่งบอกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะกว้างๆ ของสภาพการณ์ของระบบนั้นๆ
3. ตัวบ่งชี้ที่ใช้ปริมาณของสิ่งใด ควรกำหนดในลักษณะปริมาณ หรือคิดเป็นค่าตัวเลขได้ ไม่ใช่กำหนดในลักษณะการบรรยายข้อความล้วนๆ

4. ตัวบ่งชี้สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลาหนึ่ง หรือระยะหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นช่วงระยะเวลาใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความไวของการผันแปรของระบบที่นำมากำหนดตัวบ่งชี้

5. ตัวบ่งชี้ควรต้องพัฒนามาจากการรวบรวมอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการศึกษาวิจัย เพราะจะทำให้ดัชนีที่พัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือ

นอกจากนั้น ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 84-86) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดที่ดี ควรมีคุณสมบัติสำคัญ ดังนี้

1. ความตรง (Validity) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น มีลักษณะดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระจายสิทธิ์เป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป เป็นต้น

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกาย เป็นตัวบ่งชี้สภาวะการใช้ของผู้ป่วยคุณภาพของผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการให้สารสนเทศความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีหน้าท่าทางของการให้บริการ เป็นต้น

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกันตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัยเช่นการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตรแต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรจะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (MinimumError) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่นคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิกริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรมแต่คะแนนผลสัมฤทธิ์ จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่า

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่นิยมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัดสามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจนโดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่นตัวบ่งชี้ระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวางและชัดเจนเช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ใช้ได้ดีและได้ผลโดยมีลักษณะดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวกสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุดเข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

สรุปได้ว่าคุณลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ดีต้องสามารถวัดผลได้เข้าใจง่าย สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของนโยบายอย่างชัดเจน และสามารถใช้ในการอธิบายสถานการณ์ที่สามารถวัดและเปรียบเทียบได้

5.3 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาแบ่งได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการและเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งมีความแตกต่างกัน บางเกณฑ์อาศัยวิธีการนำไปใช้ แต่บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้าง ดังนั้น ตัวบ่งชี้จึงมีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่ง (ปริญญา จิตอร่าม, 2553, หน้า 93) ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (Representative Indicator) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ได้มาจากการเลือกตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งมาเป็นตัวแทน เพื่อช่วยชี้หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา หรือสภาวะที่ต้องการศึกษาในการเลือกตัวแปรเพื่อนำมาใช้ต้องใช้ความระมัดระวังพอสมควร ดัชนีที่ขาดเหตุผลอ้างอิง อาจไม่เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีนัก

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative Indicator) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ได้มาจากการจำแนกตัวแปรแต่ละตัว แล้วกำหนดความหมายของตัวแปรทุกๆ ตัว เพื่ออธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากกัน ดังนั้น ตัวบ่งชี้ที่อาศัยความหมายของแต่ละตัวแปรจึงไม่เหมาะสมในการนำมาอธิบายระบบการศึกษา

3. ตัวบ่งชี้รวม (Composite Indicator) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ได้มาจากการรวมตัวแปรต่างๆ เข้าด้วยกัน และมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว เพราะตัวแปรแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักไม่เท่ากัน แล้วจึงคำนวณค่าตัวบ่งชี้รวมออกมาการนำตัวแปรหลายๆ ตัวที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมารวมกันเป็นตัวบ่งชี้รวม จะช่วยอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว

ปริญญา จิตอร่าม (2553, หน้า 93) ยังได้แบ่งตัวบ่งชี้โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์เชิงระบบ (System Analysis Theory) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) ได้แก่ ดัชนีเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ในการศึกษา เช่น อาคารสถานที่ อัตรากำลังคน และงบประมาณ

2. ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการดำเนินงานหรือการใช้กระบวนการของสถาบันหรือองค์กร

3. ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output/outcome Indicators) เป็นดัชนีที่แสดงถึงผลผลิตของการศึกษาใน 2 ความหมาย คือ ผลผลิตหมายถึง ความรู้และทักษะและอีกความหมายหนึ่ง คือ ผลผลิต หมายถึง ความพึงพอใจในระบบการศึกษา

5.4 หลักการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

วิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี 3 วิธีด้วยกัน (พรศักดิ์ สุจริตรักษ์, 2551, หน้า 21) คือ

5.4.1 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยแนวคิดในการสร้างและการนำไปใช้ การสร้างตัวบ่งชี้ประเภทนี้ แบ่งได้เป็น 2 วิธี วิธีแรก คือ การสร้างตัวบ่งชี้ในลักษณะที่เป็น ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative Indicator) โดยการเลือกตัวแปรที่มีอยู่มาใช้ ส่วนวิธีที่สอง คือการสร้างตัวบ่งชี้รวม โดยการนำเอาตัวแปรจำนวนหนึ่งมารวมกัน หรือผสมกัน โดยมี ข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กัน แต่อาจไม่มีการกำหนดค่าน้ำหนัก ให้กับตัวบ่งชี้แต่ละตัว การรวมตัวแปรแบบนี้มักกำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในงานเฉพาะอย่าง ซึ่งอาจมีความลำเอียงได้ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เลือกหรือจัดกลุ่มตัวแปร

5.4.2 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยทฤษฎี การสร้างตัวบ่งชี้ประเภทนี้ เป็นการ สร้างโดยอิงผู้เชี่ยวชาญ มีวิธีการ คือ การรวมตัวแปรจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันโดยวิธีการทาง เลขคณิต ซึ่งตัวแปรเหล่านั้นจะถูกเลือกมาตามลำดับความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กัน โดยกำหนดค่าน้ำหนักให้กับตัวแปรแต่ละตัวโดยอาศัยฐานแนวคิดหรือทฤษฎีที่มีอยู่ และ สังเคราะห์ขึ้นเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่งวิธีการนี้มีข้อดีคือ ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย ใช้เวลาในการเก็บ ข้อมูลน้อย แต่มีข้อเสียคือ เป็นความคิดของคนเพียงกลุ่มเดียว

5.4.3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์วิธีนี้คล้ายกับวิธีที่สอง แต่มีส่วนที่ต่างกัน คือ ในการสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยทฤษฎีการเลือกกำหนดน้ำหนักนั้น กำหนดจากลำดับความสำคัญ แต่การสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นการ กำหนดน้ำหนักจากการวิเคราะห์ข้อมูลชุดหนึ่ง และดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยวิธีการทางสถิติ เช่น Factor Analysis, Cluster Analysis, Regression และ Guttman Scale แล้วนำผลการวิเคราะห์มาจัดกลุ่มตัวแปร ซึ่งวิธีการนี้มี ข้อดีคือ ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ แต่ใช้เวลามากและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

สรุปได้ว่า การสร้างตัวบ่งชี้ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าควรใช้วิธีการใด หรือ วิธีการใดดีที่สุด เพราะมีสิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบหลายประการ อาจมีข้อจำกัดในเรื่อง ของเวลา งบประมาณ สถานที่ และประโยชน์ในการนำไปใช้ลักษณะของตัวแปรที่นำมา กำหนดเป็นดัชนีหรือตัวบ่งชี้ เป็นต้น ในบางครั้งการสร้างตัวบ่งชี้ อาจใช้หลายวิธีผสมกันได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

5.5 เกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้

Johnstone (1981) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal Validity) หมายถึง ระดับ

ความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัดในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปรเปรียบเทียบกับสิ่งที่ต้องการวัดกับทฤษฎีหรือจากตัวมโนทัศน์ ซึ่งมักจะต้องเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างมีขนาดใหญ่มากเกินไป คือ สิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่าตัวแปรนั้นถึงแม้จะวัดได้คงที่แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้ คือมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มี 3 ประการ คือ

1) การวัดแบบเป็นส่วนๆ กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัดสามารถจำแนกออกเป็นหลายๆ ด้าน แต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัดมโนทัศน์จริงๆ ที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ขึ้น 2) ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำปฏิบัติ อาจจะเปลี่ยนแปลงตามเวลา หรือเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้น ไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติ ประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะให้ความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกัน ทำให้ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลง 3) การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้นไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่าการแทนที่มโนทัศน์ เช่น ในการวัดคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ในระบบการศึกษา ความหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับของสัมฤทธิ์ผล โดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่างๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูลในบางระดับ จึงมีการกำหนดให้อัตราผู้สำเร็จการศึกษากลายเป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ต่างๆ ที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำไปใช้ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไป การที่จะลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) และความคงเส้นคงวา (Consistency) ของ

การวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้าเชื่อถือได้หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิด

ความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลง มีดังนี้ 1) ความคงที่
สม่ำเสมอในการนำนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยาม
เชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน
2) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ 4)
กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ความเที่ยงตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายถึง ความเป็น
จริงของสมมติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่นๆ เป็น
คุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำ
หลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่น
ของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอก ระบุว่ามโนทัศน์
หนึ่งไม่ควรมียอดประกอบที่ถูกระบุอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือความเป็นอิสระของ
มโนทัศน์หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อตัวบ่งชี้อื่นๆ
ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอกจะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ครอบคลุม และสามารถ
วัดได้ในทางปฏิบัติ

นอกจากนี้ สำนักงานสถิติแห่งชาตินิวซีแลนด์ (New Zealand's Official
Statistics Agency, 2008) ได้กำหนดเกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้ตามความคาดหวังมากที่สุด
ในแต่ละสถานการณ์ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้มีความถูกต้องและมีความหมาย (Be Valid and Meaningful)
ถ้าตัวบ่งชี้สะท้อนปรากฏการณ์ที่ต้องการวัดและมีความเหมาะสมกับความต้องการของ
ผู้ใช้ ในการพิจารณาความถูกต้องนั้น เราจำเป็นต้องรู้ว่าพฤติกรรมบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมา
อย่างไร และตัวบ่งชี้ที่ช่วยให้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ตัวอย่าง
เช่น การวัดความร่วมมือในหลักสูตรโพลีเทคนิคซึ่งเรียนหกสัปดาห์ หรือในชั้นเรียน
ภาคกลางคืนนั้นได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือไม่ เครื่องมือ
วัดที่มีความหมาย คือ เครื่องมือที่สมเหตุสมผล ตัวอย่าง เช่น การวัดความร่วมมือใน
การศึกษาภาคบังคับที่ลงเรียนภายหลัง และการลงเรียนหลักสูตรโพลีเทคนิค (Polytechnic
Course) ที่เรียนหกสัปดาห์นั้นเทียบกันได้หรือไม่กับการเรียนระดับปริญญาตรีสี่ปีใน
มหาวิทยาลัย กรอบเวลาในการวัดจะมีผลต่อความแม่นยำ และการตีความของข้อมูล
ตัวอย่าง เช่น ถ้าอัตราการกักตัวนักเรียนของโรงเรียนได้รับการวัดกลางปี อัตรานี้จะไม่

สามารถวัดได้ทั้งหมด เพราะจะมีผู้ที่จบและออกจากโรงเรียนตอนปลายปี และเมื่อเป็นเช่นนั้น การวัดก็ถือว่าเป็นการประมาณการเกินจริง

2. ตัวบ่งชี้สามารถชี้ชัดได้ไวและจำเพาะเจาะจงต่อปรากฏการณ์พื้นฐาน (Be Sensitive and Specific to the Underlying Phenomenon) การชี้ชัดได้ไวสัมพันธ์กับการที่ตัวบ่งชี้แปรสภาพอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ ตัวบ่งชี้จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว สัมพันธ์กันและสังเกตได้ แต่จะไม่แสดงการตอบสนองที่ไม่จริง ตัวอย่างเช่น อัตราการตาย นำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ทั่วไปของสุขภาพ ตัวบ่งชี้นี้อาจไม่สัมพันธ์กับโรคระบาด เช่น โรคหัด เป็นเพราะว่า 1) มีคนจำนวนน้อยที่ตายจากการระบาดของโรคหัด และ 2) การตายเช่นนั้นก็ไม่ใช่การตายทันทีที่ตัวบ่งชี้ควรเจาะจง สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่สนใจและไม่เกี่ยวกับปรากฏการณ์อื่นๆ

3. ตัวบ่งชี้มีฐานรากจากงานวิจัย (Be Grounded in Research) เครื่องมือวัดที่เป็นตัวบ่งชี้จำเป็นต้องอาศัยการสร้างความตระหนัก การรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและอิทธิพลที่สำคัญที่มีต่อผลลัพธ์

4. ตัวบ่งชี้เป็นเรื่องสถิติโดยแท้ (Be Statistically Sound) เครื่องมือวัดที่เป็นตัวบ่งชี้จำเป็นต้องอาศัยวิธีการทางสถิติโดยแท้ และต้องเหมาะสมกับจุดประสงค์ที่นำไปใช้

5. ตัวบ่งชี้มีความชัดเจนและตีความได้ง่าย (Be Intelligible and Easily Interpreted) ตัวบ่งชี้ควรมีลักษณะที่ง่ายพอที่จะตีความได้ในทางปฏิบัติและเข้าใจได้ง่าย ว่าตัวบ่งชี้ต้องการวัดอะไร

6. ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์ในบางส่วนที่เหมาะสมกับตัวบ่งชี้อื่น (Relate where Appropriate to Other Indicators) ตัวบ่งชี้หนึ่งตัวบ่งชี้ก็สามารถแสดงให้เห็นบางส่วนของปรากฏการณ์ได้ ตัวบ่งชี้เดี่ยวๆ เช่น ช่วงชีวิตของคนหรืออัตราการจ้างงานถือว่าเป็นการวัดพื้นฐาน แต่ในแต่ละตัวบ่งชี้ก็มีข้อจำกัดและมีข้อด้อย ถ้าหากเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต หรือเป็นเครื่องมือวัดเพื่อการพัฒนา การตีความที่ดีที่สุดจึงต้องอาศัยตัวบ่งชี้ที่คล้ายกัน

7. ตัวบ่งชี้สามารถเทียบเคียงกับนานาชาติได้ (Allowing International Comparison) ตัวบ่งชี้จำเป็นต้องสะท้อนเป้าหมายเจาะจง แต่ต้องสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ใช้กับโครงการนานาชาติเพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบได้

8. ตัวบ่งชี้ที่สามารถที่จะแยกเป็นส่วนๆ ได้ (Ability to be Disaggregated)
ตัวบ่งชี้ที่สามารถที่จะแบ่งแยกเป็นส่วนๆ ได้ตามกลุ่มเป้าหมายที่สนใจเป็นการเฉพาะ เช่น แบ่งกลุ่มตามภูมิภาคหรือตามเชื้อชาติหรือตามเพศ

9. ตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องตามช่วงเวลา (Consistency over Time)
ประโยชน์ของตัวบ่งชี้สัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถที่จะสืบหาแนวโน้มตามช่วงเวลา ถ้าหากเป็นไปได้ตัวบ่งชี้ควรสอดคล้องตามช่วงเวลาด้วย

10. การกำหนดเวลา (Timeliness) การเก็บข้อมูลและการรายงานควร
กระทำเป็นประจำและกระทำบ่อยๆ ให้สัมพันธ์กับปรากฏการณ์ที่กำลังกำลังกับติดตามอยู่
ระยะเวลาจากการเก็บข้อมูลกับการรายงานข้อมูลควรจะไม่มาก เพื่อให้มั่นใจว่า
การรายงานตัวบ่งชี้เป็นปัจจุบันมากกว่าที่จะให้กลายเป็นข้อมูลเชิงประวัติศาสตร์ จะเป็น
การดีที่จะมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อที่จะให้ได้รายงานหรือแนวคิดที่เป็นสภาพการณ์ปัจจุบัน

11. ตัวบ่งชี้เชื่อมโยงกับนโยบายหรือประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ได้ (Linked with
Policy or Emerging Issues) ควรเลือกตัวบ่งชี้ที่สะท้อนประเด็นสำคัญให้ใกล้เคียงที่สุด
เท่าที่จะเป็นไปได้เมื่อมีประเด็นใหม่เกิดขึ้น ควรสร้างตัวบ่งชี้ใหม่เพื่อกำกับประเด็นนั้น
ตัวอย่าง เช่น ตัวบ่งชี้ให้เห็นว่า ความอ่อนแอในวัยเด็กมีศักยภาพพอที่จะกลายเป็นประเด็น
เรื่องสุขภาพ ซึ่งให้เห็นความจำเป็นที่เป็นไปได้ว่า รัฐบาลจะต้องเข้ามายุ่งเกี่ยวในเรื่องนี้

12. ตัวบ่งชี้สามารถสะกดใจ ทำให้สนใจ และทำให้มีความสุข (Compel,
Interest and Excite) เป็นเรื่องสำหรับผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ต้องใส่ใจว่า พฤติกรรมบ่งชี้ทำให้ผู้ที่รับรู้
เกิดความสนใจหรือไม่เกิดความรู้สึกว่าจะอยากรู้หรืออยากเห็นหรือไม่

จากข้อมูลเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทาง
ในการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยมีเกณฑ์ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาได้ต้องมีความตรง ความเที่ยง ความ
เป็นกลาง ความไว สะดวกต่อการนำไปใช้ และมีความถูกต้องในเนื้อหาที่นำไปใช้

5.6 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ได้สังเคราะห์แนวคิดของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับ
ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ในวงการศึกษา ดังนี้

1. ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษา ทำให้เข้าใจการทำงาน
ของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี

2. ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง

3. ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือการเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาค

ส่วน Johnstone (1981) กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นแนวทางจัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการการศึกษา

2. ใช้ตรวจสอบ ควบคุม และประเมินผลระบบการศึกษา

3. เป็นแนวทางการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา

4. ใช้กำกับหรือจัดระบบการศึกษา

5. ใช้ประเมินคุณภาพการศึกษา

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2543 อ้างถึง พิมพ์กา ธรรมลสิทธิ์, 2552, หน้า 35-36) ได้อธิบายให้เห็นประโยชน์ของการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในการวางแผนหรือสิ่งที่กำหนดอยู่ในแผน คือ ขาดความแน่ชัด การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายมักจะระบุในลักษณะที่กว้างเกินไปจนขาดความแน่ชัดว่า แผนนั้นต้องการให้บรรลุผลเพียงใดบ้าง การนำตัวบ่งชี้มาช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายจะช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลได้ชัดเจนขึ้น

2. การติดตามผลการใช้ตัวบ่งชี้เพื่อติดตามผลการเปลี่ยนแปลงในระบบที่เกิดขึ้นตามปกติ หรือการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการนำนโยบายใดนโยบายหนึ่งมาใช้ก็ได้ การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงในระบบนี้มีความสำคัญมาก คือ ช่วยให้ตรวจสอบได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ และพึงประสงค์หรือไม่และมากน้อยเพียงใด ในการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงในระบบต่างๆ เพื่อวัดความก้าวหน้าหรือการพัฒนาของระบบนั้น จะต้องกำหนดในลักษณะที่สามารถนำไปใช้วัดได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3. การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือของการวิจัยด้านการพัฒนาระบบต่างๆ การพัฒนาและการใช้ตัวบ่งชี้ด้านนี้เพื่อให้เป็นตัวแทนของคุณลักษณะ

ของระบบที่จะศึกษาวิจัย โดยกำหนดระบบด้วยตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งให้เชื่อมโยงไปถึงสิ่งที่พึงปรารถนาจะศึกษาวิจัย เช่น การศึกษาที่สัมพันธ์กับเศรษฐศาสตร์ ในระยะแรกๆ ของการใช้ตัวแปรการศึกษาเป็นตัวบ่งชี้เช่น การใช้อัตราร้อยละของ GNP ทางการศึกษาใช้อัตราการเข้าเรียนหรือใช้ส่วนผลผลิตของอัตราการเข้าเรียนทั้งระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา

4. การจัดอันดับตัวบ่งชี้ช่วยกระตุ้นการพัฒนาและช่วยจัดอันดับการพัฒนาของระบบได้อย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ การจัดอันดับของระบบนี้อาจจะนำมาเปรียบเทียบระหว่างจังหวัดหรือท้องถิ่นก็ได้ จะช่วยชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งในการศึกษาทำได้โดยการใช้ตัวบ่งชี้ชุดเดียวกันเป็นเครื่องวัด

ดังนั้น สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้มีประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้อย่างถูกต้อง
2. ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาในด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์การ
3. การประเมินมีความน่าเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น สามารถทำนายอนาคตได้
4. ทำให้เกิดความยุติธรรม
5. องค์การมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

5.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้พบว่า ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะเป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีระบบเชื่อถือได้ ดังนี้

นิตยา สำเร็จผล (2547) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ ตลอดชีวิต ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ประสบการณ์ในการศึกษาวิจัยและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 16 คน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

การจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากการสังเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีการนิยามเชิงทฤษฎี แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ชั้น ชั้นที่ 1 การคัดเลือกตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ได้จากตอนที่ 1 โดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 20 คน ประเมินความตรง ความชัดเจน ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของตัวบ่งชี้วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็นชั้นที่ 2 การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ผ่านการคัดเลือก โดยผู้เชี่ยวชาญ ชุดเดิมขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 ตรวจสอบคุณภาพด้านเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ชั้นที่ 2 การตรวจสอบ ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม ลิสเรล 8.30 ผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ 100 ตัวบ่งชี้ จำแนกตามการวิเคราะห์เชิงระบบแบ่งเป็น ด้านปัจจัยตัวบ่งชี้ 4 องค์ประกอบ 23 ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการ 5 องค์ประกอบ 34 ตัวบ่งชี้ด้านผลลัพธ์ คือคุณลักษณะผู้เรียนตลอดชีวิต 4 องค์ประกอบ 23 ตัวบ่งชี้และด้านการจัดโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครู โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของครู จากตำรา เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา นำมากำหนดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และ ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา นำมากำหนดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา ตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำข้อมูลที่ได้จากตอนที่ 1 มาสร้างกรอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นำผลสรุปที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมากำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครู ตอนที่ 3 กรพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำข้อมูลที่ได้จาก ตอนที่ 1 และ 2 มาพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเครื่องมือ ตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งสิ้น 826 คน ตอนที่ 5 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจัดทำ การตรวจสอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตอนที่ 6 การอภิปรายผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะ สรุปผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเก็บความรู้และด้านการนำความรู้ไปใช้ 23 องค์ประกอบย่อย 80 ตัวบ่งชี้

ผกาพรรณ นันทวิชิต (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการศึกษา โดยครอบครัว ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว โดยการหาฉันทมติจากพหุคุณลักษณะ (Multi-attribute Consensus Reaching : MACR) ตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว เป็นการประเมินความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการหาฉันทมติจากพหุคุณลักษณะ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 116 ตัวบ่งชี้ดังนี้

- 1) องค์ประกอบหลักด้านผู้จัดการศึกษาโดยครอบครัว มี 2 องค์ประกอบย่อย 21 ตัวบ่งชี้
- 2) องค์ประกอบหลักด้านลักษณะการจัดการศึกษาโดยครอบครัวมี 4 องค์ประกอบย่อย 41 ตัวบ่งชี้
- 3) องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาโดยครอบครัวมี 3 องค์ประกอบย่อย 23 ตัวบ่งชี้
- 4) องค์ประกอบหลักด้านปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยครอบครัว มี 4 องค์ประกอบย่อย 31 ตัวบ่งชี้

สุดสวาสดี ประไพเพชร (2551) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ จำนวน 395 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กับข้อมูลเชิง

ประจักษ์ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ ด้านหลักการ ด้านองค์การ ด้านคุณลักษณะ และด้านพฤติกรรม ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 14 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการ 87 ตัว ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านหลักการ 22 ตัวบ่งชี้ ด้านองค์การ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณลักษณะ 23 ตัวบ่งชี้ และด้านพฤติกรรม 30 ตัวบ่งชี้ และ ตัวบ่งชี้รวมการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านพฤติกรรม (.98) ด้านคุณลักษณะ (.95) ด้านองค์การ (.94) และด้านหลักการ (.86)

พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ตัวบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน มีขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบ วิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการจัดการศึกษา และศึกษาเอกสาร ตำรา การวิจัยของหน่วยงานต่างๆ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนของการศึกษาวิเคราะห์ กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนา เครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ รวมถึงนำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไป เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อพัฒนาเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 ด้าน องค์ประกอบย่อย 28 องค์ประกอบ และมี 151 ตัวบ่งชี้

โกศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการพัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขั้นตอนดำเนินการแบ่งเป็นสองระยะ ประกอบด้วย ระยะแรก คือ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการ

วิเคราะห์เอกสารเชิงทฤษฎี จัดทำกรอบแนวคิดตัวบ่งชี้ร่างตัวบ่งชี้ตรวจสอบความตรง
เชิงเนื้อหา ระยะเวลาที่สอง คือ การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทาง
วิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้
ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน
60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การ
กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหาร
จัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัว
บ่งชี้ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทาง
วิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความ
กลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผล
การทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
วัชรารัตน์ ทีสุกะ (2557) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกล
ยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้
และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์
การดำเนินการวิจัย มี 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การพัฒนา
ตัวบ่งชี้ โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบ
และระยะที่ 3 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้การบริหารเชิงกล
ยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กับข้อมูลเชิง
ประจักษ์กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 507 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล
ด้วยการหาค่าสถิติพื้นฐานและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล
ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ มี 82 ตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การวิเคราะห์องค์การและกำหนดกลยุทธ์ มี 39 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมี 25 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้การติดตามประเมินและพัฒนา
กลยุทธ์มี 18 ตัวบ่งชี้ โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ พบว่า
การพัฒนาตัวบ่งชี้อาจทำได้หลายวิธี คือ 1) การพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิง
ปฏิบัติการโดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยแล้วรวมตัวแปรและกำหนดน้ำหนัก
ความสำคัญของตัวแปร ผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่แล้ว 2) การพัฒนาตัว
บ่งชี้โดยใช้การนิยามเชิงทฤษฎี โดยการกำหนดตัวแปรย่อย วิธีกรรวมตัวแปรย่อยและ
กำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิหรือ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตัดสิน 3) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ โดยวิธีนี้ใช้กำหนด
ตัวแปร โดยทฤษฎีเป็นพื้นฐาน การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรย่อยแต่ละตัวใช้ข้อมูลเชิง
ประจักษ์

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยนำแนวทางและวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง-
เฉียงเหนือที่ได้ศึกษามาเป็นแนวทางในการดำเนินการ เลือกวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้
โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคเดลฟายปรับปรุง 3 รอบ
และสอบถามข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อทดสอบ
ความสอดคล้องกลมกลืนของพฤติกรรมบ่งชี้เชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์