

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 3,282 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 630 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 109 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

สมมติฐานการวิจัย คือ ความสัมพันธ์ของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระยะการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ระยะที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ และระยะที่ 3 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน

ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Interview) เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และโปรแกรมลิสเรล (LISREL for windows 8.52)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง พบว่าได้ 6 องค์ประกอบหลัก 21 องค์ประกอบย่อย 109 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางการจัดการ จำนวน 25 ตัวบ่งชี้ กระบวนการคิดในระดับสูง จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ การกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 30 ตัวบ่งชี้ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ และประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางการ

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 25 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดพันธกิจ ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ และมีความสอดคล้องในระดับมาก ดังนี้

1.1.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก

ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (SWOT) ได้เป็นอย่างดี 2) ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์องค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และมีความหลากหลาย 3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ 4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค 5) ข้อมูลที่ได้นำไปใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษา

มีความถูกต้องและครบถ้วน และ 6) นำผลการวิเคราะห์มากำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่นาตศตสถานศึกษา

1.1.2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) วิสัยทัศน์สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษานำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย
- 2) วิสัยทัศน์ที่กำหนดบ่งบอกถึงความต้องการในอนาคตของสถานศึกษาและสามารถปฏิบัติได้
- 3) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน
- 4) กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ
- 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
- 6) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวิเคราะห์และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 7) มีการนำวิสัยทัศน์สู่แผนกลยุทธ์
- 8) มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์
- 9) มีการทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ และ
- 10) ประกาศวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และถือปฏิบัติ

1.1.3 ด้านการกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นในอนาคต
- 2) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามาประกอบเพื่อกำหนดเป้าหมาย
- 3) เป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 4) กำหนดเป้าหมายชัดเจนและครอบคลุม สามารถปฏิบัติได้จริง และ
- 5) เป้าหมายมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

1.1.4 ด้านการกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) การกำหนดพันธกิจองค์การสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์
- 2) พันธกิจสถานศึกษาสอดคล้องกับกลยุทธ์
- 3) พันธกิจสถานศึกษามีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และ
- 4) ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง ประกอบด้วย

3 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงมีโนทัศน์ ความสามารถในการสรุป และความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องในระดับมาก ดังนี้

1.2.1 ด้านความสามารถในการคิดเชิงมีโนทัศน์ ประกอบด้วย

- 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการคิดและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ ได้ อย่างมีเหตุผล 2) มีความสามารถคิดวิเคราะห์จำแนกองค์ประกอบต่างๆ ได้ 3) มีความสามารถ

เชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมบูรณาการเข้ากับความรู้ใหม่นำมาใช้ในการหาคำตอบ และ 4) มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบและ นำไปสู่การปฏิบัติได้

1.2.2 ด้านความสามารถในการสรุป ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผน ปฏิบัติการ 2) มีความสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่จะตามมา 3) มีการคิดทบทวนก่อนการตัดสินใจและมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) มีการคิดเชิงกลยุทธ์กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย 5) มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนตัดสินใจ และ 6) ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ และใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา

1.2.3 ด้านความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ในการปฏิบัติงาน 2) มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้ 3) มีการวางแผนพัฒนาตนเองและการทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ 4) มีความรู้ความเข้าใจและวิเคราะห์ระบบต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้ 5) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสถานศึกษา และ 6) มีความรอบรู้ในสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสถานศึกษาได้

1.3 องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ การนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องในระดับมาก ดังนี้

1.3.1 ด้านการวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามากำหนดและเลือกกลยุทธ์ 2) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด และ 3) มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ก่อนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพื่อไปปฏิบัติ

1.3.2 ด้านการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการนำปัจจัยอื่นๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ 2) นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามาพิจารณาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศและ

บริหารงานภายใต้ฐานข้อมูล 4) บูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆ มากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์
 5) มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 6) มีการบริหารที่
 เน้นกระบวนการปัจจัยป้อน กระบวนการทำงาน และผลผลิต 7) มีการจัดการระบบบริหาร
 สถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ และ 8) เปิดโอกาสให้บุคลากรมี
 ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4 องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

5 องค์ประกอบย่อย 30 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างกลยุทธ์สนับสนุน การสร้างระบบการให้
 รางวัล การใช้ภาวะผู้นำ การจัดองค์การที่เหมาะสม และการวางแผนการปฏิบัติงาน
 ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องในระดับมาก
 ดังนี้

1.4.1 ด้านการสร้างกลยุทธ์สนับสนุน ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) สร้างกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนนโยบาย 2) มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
 3) สร้างแนวทางการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์
 ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของสถานศึกษา 4) กำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความ
 จำเป็นในการใช้ทรัพยากร 5) ประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ และ 6) ทบทวนและปรับ
 แผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.4.2 ด้านการสร้างระบบการให้รางวัล ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้

ได้แก่ 1) มีการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย
 ที่กำหนด 2) รูปแบบการให้รางวัลพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน 3) ระบบการให้รางวัล
 มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ 4) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงาน
 ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายสถานศึกษา และ 5) มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและ
 วิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา

1.4.3 ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สร้าง

แรงจูงใจให้กับผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวังไว้ 2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่อคติ
 มองโลกในแง่ดี 3) มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ดำเนินประโยชน์ส่วนรวมและ
 รับผิดชอบต่อสังคม 4) การตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล และ 5) สร้างทีมงานให้มีคุณภาพและ
 สามารถทำงานเป็นทีมได้

1.4.4 ด้านการจัดองค์การที่เหมาะสม ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเพียงพอ 2) การจัดโครงสร้างสถานศึกษาชัดเจน
3) การจัดบุคลากรเหมาะสมกับงานและความสามารถ 4) มีวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เหมาะสม
5) สร้างระบบปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 6) ทบทวนและปรับโครงสร้างของ
สถานศึกษาเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่
กำหนด 7) การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ และ 8) มีการสร้าง
เครือข่ายการพัฒนา

1.4.5 ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 2) มีการทบทวนและพัฒนาแผนงานอยู่เป็น
ประจำ 3) แผนงานที่กำหนดสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ 4) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการ
วางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง 5) มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผน และ 6) มีการ
นำแผนสู่การปฏิบัติ

1.5 องค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
การวัดและประเมินผลการทำงาน และการปรับปรุงและพัฒนา ตัวบ่งชี้ทุกตัว
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องในระดับมาก ดังนี้

1.5.1 ด้านการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้

ได้แก่ 1) ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้สำหรับ
การพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป 2) ติดตามประเมินผลและควบคุมผลการดำเนินงาน
ตามกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ และ 3) กำหนดแนวทางปรับปรุงและ
พัฒนากลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

1.5.2 ด้านการวัดและประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วย

7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 2) มีการ
วัดผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ 3) นำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ
มาตรฐานที่กำหนด 4) แก้ไขและปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้น 5) มีการรายงาน
ผลการปฏิบัติงานหลายรูปแบบ ได้แก่ รายงานผลในรูปแบบสถิติ, รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร
เป็นต้น 6) รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และ 7) นำผลการปฏิบัติงานจริง
เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด

1.5.3 ด้านการปรับปรุงและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) นำผลจากการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลมาทบทวนและปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ อยู่เป็นประจำ 2) ปรับปรุงและแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด 3) มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และ 4) ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.6 องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนานักเรียน บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแก้ปัญหาภายใน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องในระดับมาก ดังนี้

1.6.1 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียน ประกอบด้วย

6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันจัดการบริหาร และจัดการเรียนการสอน 2) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับเป็นที่พอใจ 3) นักเรียนมีเจตคติที่ดี 4) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม 5) นักเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 6) นักเรียนประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม

1.6.2 ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การจัดบรรยากาศที่สะอาด เป็นระเบียบ มีความปลอดภัย 2) การบริการด้านสาธารณูปโภค การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ เวรยาม และ 3) มีความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สินของนักเรียน ครู รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียน

1.6.3 ด้านการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมีระบบ และ 2) มีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดผลดี ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่นๆ

1.6.4 ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) บุคลากรมีความรู้สึกรักทำงานในโรงเรียน และ 2) บุคลากรมีความทุ่มเท และเสียสละในการทำงาน ตามหน้าที่และที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ

2. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปตามขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งก่อนการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ทั้ง 109 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ในแต่ละโมเดลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) ทุกค่า สรุปได้ว่าโมเดลมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบและเมื่อนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 109 ตัวบ่งชี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเป็นการพัฒนาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-square : χ^2) เท่ากับ 80.83 ไม่มีนัยสำคัญ ค่า df เท่ากับ 83 เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df เท่ากับ 0.973 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ต่ำกว่า 2 นอกจากนี้ ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000 เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ (chi-square = 80.83 df = 83 ค่า P = 0.54689 ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.96 ค่า RMSEA = 0.000 ค่า CN = 866.87)

2.3 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ คือ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (SC) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน (EF) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ด้านกระบวนการคิดในระดับสูง (SH) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (SF) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (SI) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 และด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ (SD) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 ตามลำดับสามารถเขียนสมการโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดังนี้ $SEF = 0.98(SC) + 0.98(EF) + 0.98(SH) + 0.97(SF) + 0.96(SI) + 0.95(SD)$

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทุกตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องในระดับมากที่สุดได้คัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดทิศทางขององค์การ กระบวนการคิดในระดับสูง การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและ

สมมติฐานการวิจัย สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการหลายขั้นตอนเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเคสพายแบบปรับปรุง แล้วนำมาวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของการเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่งปรากฏว่าตัวบ่งชี้โดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด จึงถือว่าตัวบ่งชี้ใช้ได้ทุกตัว สอดคล้องกับ สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551) นิภาพร แสนเมือง (2557) และ วัชรารัตน์ ทีสุกะ (2557) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ซึ่งดำเนินการหลายขั้นตอนตามกระบวนการสร้างตัวบ่งชี้ 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ การนิยามตัวบ่งชี้ การรวบรวมข้อมูล การสร้างตัวบ่งชี้ การตรวจสอบคุณภาพ ตัวบ่งชี้ และการวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษาและการนำเสนอรายงาน ทำให้ตัวบ่งชี้ทุกตัวที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดมีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โมเดลตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) กระบวนการคิดในระดับสูง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย ซึ่งมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ทั้ง 6 องค์ประกอบ เป็นองค์ประกอบที่มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (SC) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน (EF) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ด้านกระบวนการคิดในระดับสูง (SH) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (SF) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (SI) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 และด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ (SD) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นอันดับแรก ทั้งนี้ เนื่องจาก การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยครอบคลุมการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางการควบคุม การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร สอดคล้องกับ จินตนา บุญงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 19-20) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เซวรงค์ดี พฤษเทพเวศ (2553, หน้า 5-6) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และ 3) การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน สอดคล้องกับ สุพานี สุฤษฎ์วานิช (2547, หน้า 20) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม สอดคล้องกับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 20) กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์

โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร ประกอบไปด้วย 1) การติดตามผลการปฏิบัติงาน และ

2) การประเมินผล สอดคล้องกับ ชนิินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประสิทธิผลและควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ และ จินดา จันดี และคณะ (2544, หน้า 73-76) ได้ทำการศึกษาวิจัย บทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า การควบคุมและประเมินผล (Controlling and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ เมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จะต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นคุณลักษณะเด่นสำคัญด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) ผู้นำต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบตึงตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่างๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่างๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวกันๆ กัน จะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ (Nahavandi and Malekzadeh, 1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 419-420) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่ได้ศึกษา โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (SC) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน (EF) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ด้านกระบวนการคิดในระดับสูง (SH) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (SF) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (SI) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 และด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ (SD) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงและพัฒนา ทั้งนี้ เนื่องจาก การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางการควบคุม การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ สอดคล้องกับ พัชรา มั่งชม (2540, หน้า 38) กล่าวว่า การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเรื่องผลลัพธ์ของนโยบาย หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอน คือ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว ซึ่งการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไป ทศพร 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 ชุ่มพันธุ์รักษ์ (2544, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมินผลการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประสิทธิผลและควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบ

ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ในขณะเดียวกัน จินดา จันดี และคณะ (2544, หน้า 73-76) ได้ ทำการศึกษาวิจัย บทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า การควบคุมและประเมินผล (Controlling and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ เมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปใช้ ปฏิบัติแล้ว จะต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจน ประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง ทำนองเดียวกัน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 20) กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและ วิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร ประกอบไปด้วย 1) การติดตามผลการปฏิบัติงาน และ 2) การประเมินผล สอดคล้องกับ สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2547, หน้า 20) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตาม ผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม นอกจากนั้น จินตนา บุญบังการ และ ณีฐฐพันธ์ เขจรันท์ (2548, หน้า 19-20) กล่าวว่า การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับ สถานการณ์จริง เซวงค์ศักดิ์ พฤษเทศ (2553, หน้า 5-6) กล่าวว่า การควบคุมและ ประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิด ความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร โดย ครอบคลุมองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 2) การเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และ 3) การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด หรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

จากที่กล่าวถึงองค์ประกอบการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ทุกตัว พบว่า มีค่าเป็นบวก สามารถจัดลำดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้จากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1. มีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์
2. กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. ปรับปรุงและแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด
4. มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
5. มีการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์
6. นำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด
7. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานหลายรูปแบบ ได้แก่ รายงานผลในรูปแบบสถิติ, รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น
8. รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ
9. ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
10. แก้ไขและปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้น
11. นำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
12. นำผลจากการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลมาทบทวนและปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์อยู่เป็นประจำ
13. ติดตามประเมินผลและควบคุมผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่
14. ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้สำหรับการพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป

2.2.2 องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 4

องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนานักเรียน บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแก้ปัญหาภายใน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจาก ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของโรงเรียน พัฒนานักเรียนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับเป็นที่พอใจ มีเจตคติที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับศักดิ์ไทย

สุรกีจาวร (2546, หน้า 2) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจอันใหญ่หลวงของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการให้ระบบต่างๆ ในโรงเรียนได้รับการขับเคลื่อนไปอย่างมีสมดุล วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 47) กล่าวถึงประสิทธิผลโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก โรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และ บุคลากร มีความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังได้สังเคราะห์องค์ประกอบ ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) ความสามัคคีของบุคลากร 7) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และ 8) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัยไว้สองประการ คือ ความพึงพอใจในงานของครู และความสำเร็จในการผลิตนักเรียน อัญชนา พานิช (2550) ได้ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ค้นพบองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ พฤติกรรมการบริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เทคโนโลยี ความผูกพันต่อองค์การ และ โครงสร้างองค์การ ในขณะเดียวกัน ธวัช กรุดมณี (2550, หน้า 14) ได้กล่าวเกี่ยวกับประสิทธิผล ไว้ว่า ประสิทธิผลเป็นความสามารถขององค์การในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรที่มีและหามาได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์การ ทำนองเดียวกัน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 13-15) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งในด้านผลผลิต และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน และ ประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนด ทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ และความพึงพอใจของครู ผู้ปฏิบัติด้วย และ อาคม อึ้งพวง (2551, หน้า 8) กล่าวว่า ประสิทธิผลโรงเรียนเป็น ความสามารถในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนจนเกิดผลลัพธ์ที่ทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์

จากที่กล่าวถึงองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ทุกตัวพบว่า มีค่าเป็นบวก สามารถจัดลำดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้จากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรมีความรู้สึกอยากทำงานในโรงเรียน
2. บุคลากรมีความทุ่มเท และเสียสละในการทำงาน ตามหน้าที่และที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ
3. การบริการด้านสาธารณูปโภค การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ เวรยาม
4. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมีระบบ
5. มีความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สินของนักเรียน ครู รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียน
6. มีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่นๆ
7. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับเป็นที่พอใจ
8. นักเรียนมีเจตคติที่ดี
9. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม
10. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันจัดการบริหาร และจัดการเรียนการสอน
11. นักเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
12. นักเรียนประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม
13. การจัดบรรยากาศที่สะอาด เป็นระเบียบ มีความปลอดภัย

2.2.3 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ ความสามารถในการสรุป และความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้เนื่องจาก กระบวนการคิดในระดับสูงเป็นความสามารถในการคิด เข้าใจ อย่างมีเหตุผลของผู้บริหาร สามารถประมวลผลและสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปวางแผน ปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย ความสามารถในการคิดเชิงมโนทัศน์ ความสามารถในการสรุป และความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สอดคล้องกับ Du Brin (1998, p. 335 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 207-209) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะด้านความรู้ลึกนึกคิด และความเข้าใจในระดับที่สูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และเข้าใจผลที่ตามมาขององค์การ ที่มีปฏิกริยากับสภาพแวดล้อมนี้ องค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้น มีผู้นำที่มีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข (What If) ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัย “การจินตนาการ” สอดคล้องกับ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 11) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อสรุปว่า การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ประกอบด้วย 1) การมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) มีความสามารถคิดสังเคราะห์การทำงานได้ 3) มีความสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้ ดังนั้น กระบวนการคิดในระดับสูง จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน

จากที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ที่ทุกตัวพบว่า มีค่าเป็นบวก สามารถจัดลำดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถคิดวิเคราะห์จำแนกองค์ประกอบต่างๆ ได้
2. มีความรู้ความเข้าใจและวิเคราะห์ระบบต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้
3. มีความสามารถเชื่อมโยงความรู้จากประสบการณ์เดิมบูรณาการเข้ากับความรู้ใหม่มาใช้ในการหาคำตอบ

4. มีความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ในการปฏิบัติงาน
5. มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้
6. มีการวางแผนพัฒนาตนเองและการทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบ
7. มีความสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่จะตามมา
8. มีความสามารถในการคิดและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล
9. มีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบและนำไปสู่การปฏิบัติได้
10. มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ
11. มีการคิดทบทวนก่อนการตัดสินใจและมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
12. มีการคิดพิจารณาทบทวนก่อนตัดสินใจ
13. มีการคิดเชิงกลยุทธ์กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย
14. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่มีอคติ และใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา
15. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสถานศึกษา
16. มีความรอบรู้ในสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสถานศึกษาได้

2.2.4 องค์ประกอบหลักการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2

องค์ประกอบย่อย 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ การนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ เนื่องจาก การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ เข้ามารับผิดชอบ กำหนดกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์ โดยกำหนดตัวชี้วัดแล้ววิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ สอดคล้องกับ พัชรา มั่งชม (2540, หน้า 38) ได้สรุปการกำหนดกลยุทธ์ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy Decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การตลอดจนปัจจัยอื่นๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้

หรือเรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 2) และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 407-408) ได้สรุปการจัดวางกลยุทธ์ สอดคล้องกัน คือ การกำหนดกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 1) การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน และ 4) การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์

จินตนา บุญบังการ และ ณีภูธรพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 19-20) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายใน องค์การตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ นอกจากนี้ ตัวอัญชลักษณ์ พวงนิล (2555, หน้า 97) ได้สรุป การกำหนดกลยุทธ์ คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์แต่ละระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับ องค์การมากที่สุด ประกอบด้วย 1) การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และ 2) ความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์ทุกระดับ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ จึงเป็นกิจกรรมสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

จากที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย 11 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ทุกตัวพบว่า มีค่าเป็นบวก สามารถจัดลำดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้จากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1. มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ก่อนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เพื่อไปปฏิบัติ
2. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มากำหนดและเลือกกลยุทธ์
3. เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด
4. มีความสามารถในการนำปัจจัยอื่นๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. มีการคิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์
7. มีการบริหารที่เน้นปัจจัยป้อน กระบวนการทำงาน และผลผลิต
8. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มาพิจารณาประกอบการกำหนดกลยุทธ์
9. มีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ และบริหารงานภายใต้ฐานข้อมูล
10. บูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆ มากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์
11. มีการจัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ

2.2.5 องค์ประกอบหลักการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย 30 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างกลยุทธ์สนับสนุน การสร้างระบบการให้รางวัล การใช้ภาวะผู้นำ การจัดองค์การที่เหมาะสม และการวางแผนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจาก การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ภายใต้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุน มีระบบการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และมีการวางแผนปฏิบัติ สอดคล้องกับ Thompson and Strickland (2003, pp.335-450) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การสร้างสมรรถนะความสามารถองค์กร และความเข้มแข็งเพื่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) การจัดสรรทรัพยากรให้พอเพียงในการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ 3) สร้างกลยุทธ์สนับสนุนนโยบาย 4) การสร้างวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) การติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร ระบบการปฏิบัติ ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่สามารถที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ของเขาทั้งหลายตามความเชี่ยวชาญ 6) การให้รางวัล และสิ่งจูงใจเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 7) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต้องเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ 8) การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 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 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 กระบวนการ รวบรวม กลิ่นหอม (2550, หน้า 18) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการวัดและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญ ได้สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้ ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร เซวงคักดี พฤษเขต (2553, หน้า 5-6) ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นพื้นฐานขององค์กรหรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและการปฏิบัติการ

จากที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย 30 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ทุกตัว พบว่า มีค่าเป็นบวก สามารถจัดลำดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้จากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1. การจัดโครงสร้างสถานศึกษาชัดเจน
2. แผนงานที่กำหนดสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์
3. การติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง
4. มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงประโยชน์ส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม
5. ทบทวนและปรับโครงสร้างของสถานศึกษาเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
6. มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา
7. มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเพียงพอ

8. การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่
9. การตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล
10. มีวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เหมาะสม
11. การจัดบุคลากรเหมาะสมกับงานและความสามารถ
12. มีการทบทวนและพัฒนาแผนงานอยู่เป็นประจำ
13. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่มีอคติมองโลกในแง่ดี
14. สร้างทีมงานให้มีคุณภาพและสามารถทำงานเป็นทีมได้
15. มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนา
16. มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผน
17. มีการนำแผนสู่การปฏิบัติ
18. สร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวังไว้
19. กำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
20. ประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้
21. สร้างแนวทางการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของสถานศึกษา
22. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายสถานศึกษา
23. มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
24. ทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
25. สร้างระบบปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
26. ระบบการให้รางวัลมีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
27. มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
28. สร้างกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนนโยบาย
29. มีการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
30. รูปแบบการให้รางวัลพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน

2.2.6 องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 25 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เนื่องจากการกำหนดทิศทางขององค์การเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดตำแหน่งในอนาคตขององค์การว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน กำหนดเป้าหมายองค์การ และพันธกิจที่เหมาะสมกับองค์การ สอดคล้องกับ Dess and Miller (1993, p. 320) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ หรือวัฒนธรรมขององค์การ คือ การมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ Maghroori and Rolland (1997, อ้างถึงใน ตวัณัจ์ลักษณะ พวงนิล, 2555, หน้า 64) กล่าวว่า กระบวนการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจเพื่อสร้างและนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับ ตวัณัจ์ลักษณะ พวงนิล (2555, หน้า 92-93) ได้ทำการศึกษาวิจัย โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปการกำหนดทิศทางขององค์การ (strategic direction setting) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พักตร์ผจง วัฒนสินธ์ และพลุ เตชะรินทร์ (2542, หน้า 13-17) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ (Direction Stetting) เป็นการบ่งชี้ว่า องค์การจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์การ หรือประเภทของธุรกิจที่องค์การดำเนินการอยู่ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์การมีส่วนร่วมช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์การให้เป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น จินตนา บุญบังการ (2544, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและตั้งเป้าหมายขององค์การ กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 11) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อสรุปว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ของ

หน่วยงานให้ชัดเจน 2) มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ 3) มีการทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน

จากที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 25 ตัวบ่งชี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ทุกตัวพบว่า มีค่าเป็นบวก สามารถจัดลำดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้จากมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

1. นำผลการวิเคราะห์มากำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่อนาคตสถานศึกษา
2. มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์
3. มีการนำวิสัยทัศน์สู่แผนกลยุทธ์
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค
5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์
6. การกำหนดพันธกิจขององค์การสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์
7. มีการทบทวนวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ
8. ข้อมูลที่ได้นำไปใช้ประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษามีความถูกต้องและครบถ้วน
9. ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
10. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามาประกอบเพื่อกำหนดเป้าหมาย
11. วิสัยทัศน์สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษานำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย
12. วิสัยทัศน์ที่กำหนดบ่งบอกถึงความต้องการในอนาคตของสถานศึกษาและสามารถปฏิบัติได้
13. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวิเคราะห์และสังเคราะห์วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
14. กำหนดเป้าหมายชัดเจนและครอบคลุม สามารถปฏิบัติได้จริง
15. ประกาศวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และถือปฏิบัติ

16. เป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของ
สถานศึกษา
17. พันธกิจสถานศึกษาสอดคล้องกับกลยุทธ์
18. พันธกิจสถานศึกษามีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
19. เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต
20. เป้าหมายมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
21. ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์องค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานของ

ข้อเท็จจริง และมีความหลากหลาย

22. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด
วิสัยทัศน์
23. กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ
สังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ของภาครัฐ
24. มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ
องค์การ (SWOT) ได้เป็นอย่างดี
25. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 109 ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นตัวบ่งชี้
ที่สำคัญและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตลอดจนมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ดังนั้น
ควรนำตัวบ่งชี้ ทั้ง 109 ตัวบ่งชี้ ไปจัดทำแบบวัดการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา

1.2 จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบหลัก
ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ดังนั้น การพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญกับการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นอันดับ
แรก เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย อีกทั้งสามารถ
นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.3 องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนัก องค์ประกอบสูงสุด คือ บุคลากรมีความรู้สึกรักอยากทำงานในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหาร สถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับบุคลากรในโรงเรียนและสร้างบรรยากาศที่ดีและ เอื้อ ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะบังเกิดผลดีต่อการสอนของครูและส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นได้

1.4 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการคิดในระดับสูง มีน้ำหนัก องค์ประกอบสูงเป็นอันดับสาม ซึ่งจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะและความสามารถด้าน กระบวนการคิดในระดับสูงเป็นคุณลักษณะ และความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหาร แต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในด้าน ความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านกระบวนการคิดในระดับสูง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากโมเดลสมการโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ด้านการควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ดังนั้น ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนา รูปแบบการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อหารูปแบบในการควบคุมและประเมิน ผลกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคอื่นหรือในระดับประเทศ